



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE CARRERA:
INGENIERÍA EN TURISMO**

INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
TURISMO**

MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**DISEÑO DEL SISTEMA DE SERVICIOS EN LAS ÁREAS
OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS DE MANTA**

AUTOR(ES):

**IBARRA BAZURTO GEMA CRISTEL
MERO FARFÁN JESÚS OSWALDO**

TUTOR:

MG. JUAN CÉSAR VILLACRESES VITERI.

CALCETA, FEBRERO 2021

DERECHOS DE AUTORÍA

GEMA CRISTHEL IBARRA BAZURTO Y JESÚS MERO FARFÁN con numero de cedula 1313620922, 1314408541 declaran bajo juramento que el trabajo de titulación titulado: **DISEÑO DEL SISTEMA DE SERVICIOS EN LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS DE LA CIUDAD DE MANTA.** es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, concedo a favor de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos conservando a mi favor todos los derechos patrimoniales de tutor sobre la obra, en conformidad con el Artículo 114 del Código Orgánico de la Economía social de los conocimientos, creatividad de innovación.



IBARRA BAZURTO GEMA CRISTEL



MERO FARFÁN JESÚS OSWALDO

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Mg. Juan César Villacreses Viteri, certifica haber tutelado el proyecto de diseño del sistema de servicios en las áreas operativas del hotel Los Almendros de Manta, que ha sido desarrollada por Ibarra Bazurto Gema Cristhel y Mero Farfán Jesús Oswaldo, previo a la obtención del título de Ingeniero en Turismo, de acuerdo al REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN ESPECIAL de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



MG. JUAN CÉSAR VILLACRESES VITERI.

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaramos que hemos **APROBADO** el trabajo de titulación **DISEÑO DEL SISTEMA DE SERVICIOS EN LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS DE MANTA**, que ha sido propuesto, desarrollado por **IBARRA BAZURTO GEMA CRISTEL Y MERO FARFÁN JESÚS OSWALDO**, previa la obtención del título de Ingeniero en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.



Mg. CONSUELO MARIBEL MEJÍA RAMOS
MIEMBRO



PhD. MARIA FERNANDA GARZÓN FÉLIX
MIEMBRO



MG. YAMIL DOUMET CHILÁN
PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

Me permito expresar mi eterna gratitud

A Dios por ser mi protector y darme la fortaleza suficiente para terminar este objetivo académico

A mis padres Oswaldo y Ángela por ser mi ejemplo y pilar fundamental de vida, a mis hermanos Fernando y Sol por su cariño constante.

A mis abuelos José Mero, Rosita Delgado por su amor y apoyo incondicional, a mis tíos y primos.

A mi tutor de Tesis Mg. Juan Villacreses por sus acertados consejos en el desarrollo del trabajo investigativo, al Mg. Johnny Bayas por compartir sus conocimientos y experiencia.

Al personal docente y administrativo de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí y de forma muy especial a la Dra. Zoila Ulacia que con su ejemplo me ha sido fuente de inspiración intelectual.

JESÚS MERO FARFÁN

A Dios por darme la vida y salud para seguir con mis estudios profesionales

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, a la Carrera de Turismo, que me dio la oportunidad de una educación superior integra en el campo de la ciencia e investigación.

A mis padres, esposo e hijo por ser el pilar fundamental en mi vida a lo largo de mi carrera universitaria, ofreciéndome su apoyo en los momentos más difíciles de mi preparación profesional.

Al facilitador de tesis Lic. Johnny Bayas, al tutor de tesis Abg. Juan Villacreses, y a la Dra. Zoila Ulacia quienes formaron parte siendo guías en la elaboración y ejecución de nuestro trabajo de investigación.

GEMA C. IBARRA BAZURTO

DEDICATORIA

A la memoria de mi abuelo Señor José Oswaldo Mero López, quien, con su amor, cuidado, ejemplo y sabias palabras me alentaron cada día.

Este logro también es suyo Papi Pepe.

JESÚS MERO FARFÁN

El presente trabajo de investigación está dedicado principalmente a Dios, por darme la vida y salud, ya que sin él sería imposible seguir continuando en este arduo camino. Así mismo les dedico este trabajo a mis padres quienes me forjaron durante toda mi vida como una persona íntegra con principios y valores que han servido para cumplir mis metas. A mi esposo e hijo por ser el pilar fundamental en mi vida y darme la fortaleza de lucha de continuar con mis estudios profesionales. De igual manera a la Escuela superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, a la Carrera de turismo junto a cada uno de los docentes que hicieron parte de la formación continua en el aula de clases.

Al facilitador de tesis Lic. Johnny Bayas Escudero, al tutor de tesis Abg. Juan Villacreses, y la Dra. Zoila Ulacia quienes desde un principio fueron pilar fundamental en el desarrollo de este trabajo de investigación, quienes con sus conocimientos eficaces ayudaron al fortalecimiento y desarrollo del presente trabajo.

GEMA C. IBARRA BAZURTO

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA _____	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL _____	iv
AGRADECIMIENTO _____	v
DEDICATORIA _____	vi
CONTENIDO GENERAL _____	vii
CONTENIDO DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS _____	x
CONTENIDO DE CUADROS _____	x
RESUMEN _____	xii
PALABRAS CLAVES _____	xii
ABSTRACT _____	xiii
KEYWORDS _____	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES _____	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA _____	1
1.2 JUSTIFICACIÓN _____	5
1.2.1. TEÓRICA _____	5
1.2.2. METODOLÓGICA _____	5
1.2.3. PRÁCTICA _____	6
1.3. OBJETIVOS _____	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL _____	7
1.2.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS _____	7
1.4. IDEA A DEFENDER _____	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO _____	8
2.1. EVOLUCIÓN DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO. NORMAS DE CLASIFICACIÓN. _____	8
2.2. LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS. _____	12
2.3. LA INGENIERIA Y OPERACIÓN DE SERVICIO. LOS SISTEMAS DE SERVICIOS HOTELEROS. _____	17

2.4. ENTIDAD DE SERVICIO _____	22
2.5. MODELO PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL SERVICIO. 22	
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO 3.0. _____	28
3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE SERVICIO HOTELERO _____	28
3.1.1. MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL SERVICIO DE JAN CARLZON (1991). _____	28
3.1.2. MODELO DE IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA DEL SERVICIO DE FISHER (1994). _____	29
3.1.3. CALIDAD DE DISEÑO Y EFECTIVIDAD DE UN SISTEMA HOTELERO (YÉPEZ, 1996) _____	29
3.1.4. SISTEMAS DE SERVICIO Y HOSPITALIDAD (ULACIA, 2015) _____	30
3.1.5. IMPACTO DE LOS SISTEMAS DE SERVICIOS AL CLIENTE SOBRE LA PERSONALIZACIÓN DE SERVICIOS, LAS PERCEPCIONES DE SERVICIO AL CLIENTE, Y EL RENDIMIENTO DE LOS DE LOS HOTELES. (PICCOLI, LUI, & GRÜN, 2017). _____	31
3.2. GESTIÓN OPERATIVA DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO (ULACIA & BLANCO, 2018) _____	32
3.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS METODOLOGÍAS CONSULTADAS ____	32
3.4. CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE SERVICIOS	36
3.5. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS Y ACTIVIDADES DEL DESARROLLO METODOLÓGICO _____	37
ETAPA I. DETERMINAR LA CORRESPONDENCIA ENTRE EL CONCEPTO DE SERVICIO DEL HOTEL Y SUS PROCESOS CLAVES. _____	37
ETAPA II. DISEÑAR UN SISTEMA DE SERVICIO PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS EN CORRESPONDENCIA CON LOS BENEFICIOS A ENTREGAR AL MERCADO _____	38
ETAPA III. VALIDAR EL SISTEMA DE SERVICIOS PROPUESTO EN LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS. _____	40
4.1. ETAPA I. DETERMINAR LA CORRESPONDENCIA ENTRE EL CONCEPTO DE SERVICIO DEL HOTEL Y SUS PROCESOS CLAVES. _____	41

4.1.1. DIAGNOSTICAR EL SERVICIO A PARTIR DE LOS BENEFICIOS TANGIBLES E INTANGIBLES QUE BRINDA EL HOTEL AL MERCADO.	41
4.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
4.1.2.1. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	42
4.1.3. CARACTERIZAR EL PROCESO DE SERVUCCIÓN DEL HOTEL	46
4.1.4. IDENTIFICAR LOS CLIENTES PRINCIPALES Y SUS NECESIDADES BÁSICAS (MERCADO Y SEGMENTO)	47
4.1.5. SOPORTE FÍSICO FUNDAMENTAL	50
4.1.6. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVE DE LAS ÁREAS	52
4.1.7. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	53
4.1.8. FACTORES QUE INCIDEN DE FORMA NEGATIVA EN LOS PROCESOS CLAVES DE LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS	64
4.2. ETAPA II. DISEÑAR UN SISTEMA DE SERVICIO PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS EN CORRESPONDENCIA CON LOS BENEFICIOS A ENTREGAR AL MERCADO.	69
4.2.1. DEFINIR LOS COMPONENTES DEL SISTEMA A PARTIR DE LA SERVUCCIÓN.	69
4.2.2. PROCESOS CLAVES DE LAS AREAS OPERATIVAS Y DISEÑO DE CICLOS DE SERVICIO	75
4.2.3. CICLOS DE SERVICIO	80
4.2.4. ACCIONES DE MANEJO PARA LA IMPLEMENTACION SATISFACTORIA DEL SISTEMA DE SERVICIO.	85
4.2.5. IDENTIFICAR Y EVALUAR LOS RIESGOS PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA	85
4.3. ETAPA III. VALIDAR EL SISTEMA DE SERVICIOS PROPUESTO EN LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS.	88
4.3.1. DETERMINAR GRUPO DE EXPERTOS PARA VALIDAR LA PROPUESTA DE SISTEMA DE SERVICIOS PARA EL HOTEL OBJETO DE ESTUDIO	88
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	102

CONTENIDO DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS

CONTENIDO DE CUADROS

Cuadro 3.1. Esquema conceptual de las metodologías consultadas. _____	33
Cuadro 3.2. Tabla de criterios de integración. _____	34
_____	36
Cuadro 3.3 Propuesta metodológica para el diseño de un sistema de servicios en las áreas operativas del hotel los almendros. _____	
Cuadro 4.1. Escala de valor de matriz de inteligencia _____	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro. 4.2: Dimensiones de evaluación _____	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 4.3. Factores que inciden en los procesos de recepción _____	65
Cuadro 4. 4. Factores que inciden en los procesos de las áreas operativas en restaurante. ____	66
Cuadro 4.5. Factores que inciden en los procesos de las áreas operativas en eventos. _____	67

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2. Resultado de la encuesta 1 _____	59
Tabla 3. Resultado de la encuesta 1 _____	59
Tabla 3. Resultado de la encuesta 1 _____	60
Tabla 4. Resultado de la encuesta 2 _____	61
Tabla 5. Resultado de la encuesta 3 _____	62
Tabla 6. Beneficios que esperan los clientes del hotel, declarados por los clientes _____	62
Tabla 7. Satisfacciones e insatisfacciones manifestadas por los clientes encuestados _____	63
Tabla 8. Atributos del producto-servicio áreas operativas. Hotel los almendros _____	71
Tabla 9. Soporte físico vinculado al sistema de servicio. Hotel los almendros _____	74
Tabla 10. Características profesionales del personal de contacto en función del sistema de servicio _____	75
Tabla 11. Procesos y subprocesos clave de las áreas operativas. Hotel los almendros _____	76
Tabla 12. Subproceso de check-in _____	77
Tabla 14. Subproceso de gestión de eventos _____	79

Tabla 18. Probabilidad de ocurrencias _____	85
Tabla 19. Matriz de interpretación de riesgos _____	86
Tabla 20. Lista de expertos en el objeto de estudio. _____	88

CONTENIDO DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Organigrama hotel los almendros _____	45
Gráfico 4.2: Procesos claves del hotel los almendros _____	52
Gráfico: 4.3 Subproceso de check in _____	55
Gráfico: 4.4 Subproceso de servicio en restauración _____	56
Gráfico: 4.5 Proceso de salón de eventos _____	58
Gráfico4.7. Ciclo del servicio de check in _____	80
Gráfico 4.8 Ciclo del servicio de restaurante _____	80
Gráfico 4.9 Ciclo del servicio de eventos _____	81

RESUMEN

El presente estudio propone diseñar un sistema de servicios para el hotel Los Almendros, orientado en la integración de los procesos que conforman sus áreas operativas: alojamiento, restauración y eventos. Este sistema tuvo como fin servir como guía en la gestión del hotel, buscando que se mejore la oferta con un marcado enfoque hacia el servicio. La investigación fue de carácter cualitativo y descriptivo, tomando en cuenta los métodos científicos analítico sintético, inductivo-deductivo y teórico para la recopilación y procesamiento de la información. Así mismo, se aplicaron técnicas como encuestas y entrevistas a los propietarios, clientes y personal de servicio. Para el desarrollo de esta investigación se trazó una trayectoria metodológica descrita en tres fases las cuales se dividieron en: determinar el concepto de servicio del hotel y sus procesos claves, el diseño del sistema en correspondencia con los beneficios a entregar al mercado, y la validación de la propuesta a través del criterio de expertos. Los resultados obtenidos en la estructuración de los componentes que conforman el sistema muestran una eficiencia organizativa en los subprocesos de eventos y restauración, así mismo, un incremento de la gestión y control del soporte físico y personal de contacto en sus tres áreas operativas previamente identificadas permitiendo la optimización de sus recursos disponibles. Las acciones de implementación y manejo corroboran los potenciales factores de riesgo frente a factores internos y externos que imposibiliten su correcta adaptación. La investigación fue validada por 17 expertos que garantizan los beneficios de la utilización de la propuesta.

PALABRAS CLAVES

Sistema de servicios, áreas operativas, operación de servicios, servicios de alojamiento.

ABSTRACT

This study proposes to design a service system for the Los Almendros hotel, aimed at integrating the processes that make up its operational areas: accommodation, restaurants and events. The purpose of this system was to serve as a guide in the management of the hotel, seeking to improve the offer with a marked focus on service. The research was qualitative and descriptive in nature, taking into account synthetic analytical, inductive-deductive and theoretical scientific methods for the collection and processing of information. Likewise, techniques such as surveys and interviews with owners, customers and service personnel were applied. For the development of this research, a methodological trajectory described in three phases was drawn, which were divided into: determining the hotel's service concept and its key processes, the design of the system in correspondence with the benefits to be delivered to the market, and validation of the proposal through the criteria of experts. The results obtained in the structuring of the components that make up the system show an organizational efficiency in the event and restoration sub-processes, likewise, an increase in the management and control of physical support and contact personnel in its three previously identified operational areas, allowing optimizing your available resources. The implementation and management actions corroborate the potential risk factors against internal and external factors that make their correct adaptation impossible. The research was validated by 17 experts who guarantee the benefits of using the proposal.

.

KEYWORDS

Service system, Operative áreas, Service operation, accommodation Services.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Durante varios años el turismo ha experimentado una amplia diversificación de sus destinos, productos y servicios, hasta posesionarse como uno de los sectores con mayor crecimiento económico a nivel mundial. “Los destinos en todo el mundo recibieron 671 millones de llegadas de turistas internacionales entre enero y junio de 2019, casi 30 millones más que en el año anterior” (Organización Mundial Del Turismo, 2019). Por ello, una las unidades esencialmente básicas con gran impacto y aporte al desarrollo de la actividad turística es la industria hotelera; quien en las últimas décadas ha sufrido importantes adaptaciones para cumplir con las exigencias que presenta el turista actual.

Según, Meza, Zaldívar, & Martín (2016) mencionan. “La empresa hotelera actual es el resultado de la evolución social y cultural que se ha presentado con el paso del tiempo” (p.5). Es importante destacar que su evolución se ha centrado en base a estrategias genéricas, las cuales enfocan la mayor parte de su rentabilidad económica gracias a la búsqueda de la satisfacción al cliente. “El diseño de un sistema de servicio hotelero proporciona la satisfacción al cliente y la eficiencia económica a la empresa” (Yépez, 2010, p.142). Es por ello que puede llevarse a cabo mediante la efectividad del mismo, que opere satisfactoriamente durante el tiempo previsto y con arreglos de parámetros de operación esperados.

“Los sistemas de servicios bien diseñados tienen como características: una mejor organización en la parte operativa de la empresa, son fáciles de usar, es sólido, crea una relación empresa-cliente” (Vilalta, 2004, p. 34). No obstante, en varios hoteles no consideran importante crear experiencias a los huéspedes para mantener una fidelización directa, y en ello se debe a la falta de organización dentro de sus operaciones para cumplir con las peticiones del consumidor. Según, Checa (2015) afirma. “Los hoteles se enfocan en el mercado de negocios y en el turismo de paso, para lo cual creen que no se necesita brindar una

experiencia plena” (p.17). En ello se ha podido constatar que carecen de un servicio variado y que vaya de la mano con una buena atención.

El Ministerio de Turismo (2018) menciona. “La corporación QUALITUR siendo la única entidad de derecho privado sin fines de lucro que está acreditada por el organismo ecuatoriano para certificar establecimiento del sector turístico” (p.12). Así mismo, contribuye a la generación de ventajas competitivas al contar con una norma de certificación, en donde además de calificar la infraestructura del establecimiento califican sus servicios, dándole un plus a los valores a ofertar y garantizando la fidelidad del cliente interno como externo de la organización.

Por otro lado, se puede evidenciar que en Ecuador no existen modelos que permitan gestionar el área hotelera, lo que da como resultado una falta de organización dentro del personal de servicio internamente de estas empresas generando falencias en el área operativa interna. No obstante, en mucho de los casos el trabajo empírico de sus dueños no localiza la parte técnica al momento de dirigir a su personal, este factor dominante impide su buen desarrollo.

La ciudad de Manta cuenta con varias actividades económicas entre sus principales se encuentra; la pesca, y varias de sus empresas que se dedican a la exportación de atún. No obstante, en los últimos años la ciudad ha presentado un crecimiento importante en la actividad turística. “Manta busca ser un destino de turismo MICE (Meetings, Incentives, Conferencias and Exhibitions), por sus siglas en inglés. En el puerto manabita se realizó un encuentro con representantes de diferentes sectores para dar a conocer sobre el proyecto” (MINTUR, 2019).

A pesar de las dificultades que ha pasado la ciudad de Manta, como fue el terremoto ocurrido el pasado 16 de abril del 2016, afectando al sector turístico en especial al área hotelera. “Los hoteles ubicados en el sector Tarqui de Manta funcionan en el 50% de capacidad por los trabajos de reconstrucción que se realizan por los daños ocasionados por el terremoto de abril de 2016.” (García & García, 2019, p.25). Sin embargo, a pesar de los daños causados, se ha tratado de adecuar esta área para su mejor operación. “La ocupación hotelera en el 78%, cifra que aumenta en los días posteriores del 2019, en un promedio de ocupación

de 92% de la capacidad con 6.000 camas. (Zambrano,2015, p.6), es por ello, que esta área de la ciudad va en crecimiento en conforme pasen los años.

Según, Municipio de Manta (2019) “existen un total de 107 establecimientos hoteleros, con 2.261 habitaciones, teniendo una capacidad de 5.969 plazas”. Por otra parte, el Ministerio de Turismo (2019), menciona “La ciudad no tiene una capacidad optima de establecimientos hoteleros registrados para sostener una demanda alta de turistas, especialmente en días de feriado” (p.44). La falta de vinculación del GAD municipal con la industria de alojamiento evita el desarrollo de un modelo de gestión hotelero y turístico que ayude a sus trabajadores a prestar un mejor servicio.

Pese a que la ciudad de Manta cuenta con una variedad de hoteles, en su mayoría no logran una adecuada gestión para ofrecer un servicio de calidad. “Los servicios y productos turísticos de hospedaje en la actualidad enfrentan problemas para cumplir las exigencias de la demanda turística, además la inexistencia de herramientas de gestión en los centros de alojamiento dificulta los procesos de atención” (Valencia, 2018, p.62). La inexistencia de un sistema de servicios en sus áreas operativas, impide que se cumplan con las necesidades requeridas por el cliente.

Son limitados los procesos, sistemas y modelos de servicios hoteleros que se presentan dentro del cantón. Valencia (2018), afirma “no se conoce la situación actual del sector, ni se maneja información acerca del servicio de alojamiento en él destino, por lo cual no puede cumplir las expectativas esperadas y los estándares de calidad reconocidos.” (p.63). Otro aspecto que incide en la calidad de sus servicios es la deficiente preparación de sus empleados, debido a que en varias ocasiones no brindan un servicio adecuado, y esto se debe a que no cuentan con una guía que les permita cumplir con la prestación de un buen servicio. El desconocimiento y la falta de información acerca del deterioro del servicio de alojamiento al turista son parte de los problemas que presenta la industria hotelera dentro del cantón.

El hotel Los Almendros, se encuentra ubicado a 2 km de la playa El Murciélago y a 5 km de los eventos deportivos en el Estadio Jocay, en la ciudad de Manta. Tiene una capacidad de alojamiento para 150 personas, con 42 habitaciones

simples y matrimoniales, 15 triples, 4 múltiples y 2 habitaciones sencillas presidenciales. Del mismo modo, cuenta con un restaurante gourmet, piscina al aire libre, ofrece tratamientos de belleza y servicio de masajes. “Su porcentaje de ocupación es del 70%, lo cual es percibido como muy bueno, en relación a la calidad de sus productos y servicios por parte del hotel hacia el cliente.” (Creter & Rivadeneira, 2014, p.52). Además, la empresa ofrece servicio de catering externo y también tiene room-service a la habitación en el interior del hotel.

Sin embargo, en la actualidad existen varios factores que limitan la calidad de sus servicios, pues no existe una guía o reglamento interno dirigidos a su cadena de producción direccionada a los procesos y subprocesos que se manejan en el hotel. No obstante, parte de las deficiencias en sus áreas operativas se debe a la falta de un sistema de gestión de servicios, debido a que el personal de contacto carece de organización para brindar atención al cliente especialmente en el área de restauración y eventos, lo que impide que se logre cumplir con las expectativas del cliente interno y externo. El hotel no cuenta con sistema de reservaciones y de registro que agilite el proceso de check-in y check out.

Además, la inadecuada atención impide desarrollar correctamente las actividades de prestación de servicios de alojamiento dejando como consecuencia que no se logren cumplir con estándares de calidad reconocidos, generando una pérdida de la clientela a mediano y largo plazo. Por otra parte, existe falta de comunicación entre la gerencia y el personal de contacto del hotel al realizarse cambios dentro de las actividades preestablecidas; así mismo, la falta de capacidad de respuesta al realizar los pedidos en el proceso de restauración, genera insatisfacción en los tiempos de espera.

Estos problemas inciden en el deterioro del servicio turístico y genera insatisfacción en los clientes; por lo cual surge la siguiente interrogante:

¿Cómo un sistema de servicios incide en el desempeño en las áreas operativas de hotel Los Almendros de la ciudad de Manta?

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1. TEÓRICA

Según Medina (2015) la información textual que representa un sistema de servicios contribuye a la generación de conocimientos que desconocen la operatividad de un hotel y el buen manejo de sus procesos de forma general; por ende, por medio de esta investigación se plasma la representación teórica de su funcionamiento y ejecución. La investigación fue desarrollada a través de fuentes primarias y científicas, con el objetivo de contribuir directamente al buen manejo del servicio y la hospitalidad, del mismo modo, mediante la creación de este estudio se puede disponer una base que sirva para identificar la administración de los procesos hoteleros y su relación con el servicio.

No obstante, fundamentando a Yépez (1996), el cual menciona la importancia del diseño de un sistema de servicio hotelero, haciendo énfasis a la efectividad de la calidad proporcionando la satisfacción al cliente y la eficiencia económica a la empresa, por consecuente, se ha buscado establecer la relación que tienen las diferentes áreas operativas de un establecimiento de alojamiento, representados de forma teórica y mostrados con base a la realidad actual en función a las necesidades del sector, con el fin de mejorar las operaciones sobre los diferentes elementos que forman parte del servicio. La información se desarrolló con la intención que sirva como base teórica para futuras investigaciones similares, contribuyendo de manera directa a la mejora del área hotelera, proporcionando datos acerca de las partes que conforman el sector de alojamiento, y su funcionamiento relacionado al sistema de servicios.

1.2.2. METODOLÓGICA

De forma metodológica el diseño de un sistema de servicio en áreas operativas constituye una base y sirve como guía para diferentes establecimientos de alojamiento interesados en mejorar los procesos de sus servicios; pues la investigación ha sido fundamentada mediante el uso de métodos, técnicas y herramientas, la cual se establece en un instrumento que puede ser replicado en varios hoteles. Se ha considerado para su desarrollo procedimientos expuestos

por distintos autores relacionados y vinculados a la temática expuesta, con el fin de proceder de la investigación para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Los referentes metodológicos que han sido considerados a continuación representan una base para el desarrollo de la investigación, de manera que se utilizó el sistema de servicio y Hospitalidad de Ulacia (2015), la cual nos ofrece una visión más actualizada, además, nos ayuda a analizar la participación del personal en cada uno de sus procesos operativos, del mismo modo, nos establece una relación directa con el cliente y su intervención como parte principal del trabajo. No obstante, se tomó como referencia a Piccoli, Lui, & Grün, (2017); investigación basada en el análisis del impacto de un sistema de servicio y su personalización, dejando como principal aporte la incidencia de este en el rendimiento del hotel. El modelo de implementación y mejora del sistema de Fisher (1994), presenta estrategias basada en todos los elementos que integra el servicio, presentando una contribución sólida al momento de mostrar la efectividad de su implementación.

1.2.3. PRÁCTICA

Esta investigación se ha desarrollado debido a que existe la necesidad de mejorar la eficiencia del servicio en las áreas operativas del hotel Los Almendros, con el objetivo de dar solución a la principal problemática identificada en función a la inadecuada atención al cliente por parte del personal, así mismo, mejorar la organización en aspectos relacionados al servicio del hotel, de modo que se establezcan acciones dirigidas a la mejora reflejadas en la calidad e innovación.

Con el diseño de un sistema de servicios se contribuirá a mejorar las áreas operacionales del hotel Los Almendros, para que exista una correcta gestión de sus servicios; dejando como resultado un incremento en su rentabilidad económica. De forma práctica se ayudará a dar un correcto direccionamiento de las actividades que manejan dentro de cada uno de sus procesos, de igual manera, será una herramienta que facilite la operación y dirección de su personal de servicios, a tal punto que por medio de la correcta orientación se establezcan una relación con el cliente, tributando a desarrollar una mejor gestión para el personal, mediante un sistema ya constituido.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de servicios para las áreas operativas del hotel Los Almendros de la ciudad Manta, que aporte a la mejora de sus procesos.

1.2.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar la correspondencia entre el concepto de servicio del hotel y sus procesos claves, que fundamente el desarrollo de las fases del sistema.
- Desarrollar un sistema de servicio para las áreas operativas del hotel Los Almendros en correspondencia con los beneficios a entregar al mercado.
- Validar el sistema de servicios propuesto en las áreas operativas del hotel Los Almendros, que sustente la efectividad de su aplicación.

1.4. IDEA A DEFENDER

El diseño de un sistema de servicios contribuiría a la mejora del desempeño en las áreas operativas del hotel Los Almendros de la ciudad de Manta.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este contexto se aborda bajo preceptos teóricos y fundamentales acerca de un DISEÑO DE SISTEMA DE SERVICIOS EN LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS DE LA CIUDAD DE MANTA. A través de ello se desarrolla un hilo conductor que va de lo general a lo específico. El marco teórico ayuda constantemente a fundamentar a través de la literatura. Por ende, está desarrollado a partir de las variables dependientes (áreas operativas), la independientes (sistema de servicios). Teniendo en consideración que la respectiva investigación ha sido fundamentada por medio de literatura científica, artículos, revistas indexadas, tesis de investigación, ver figura 2.

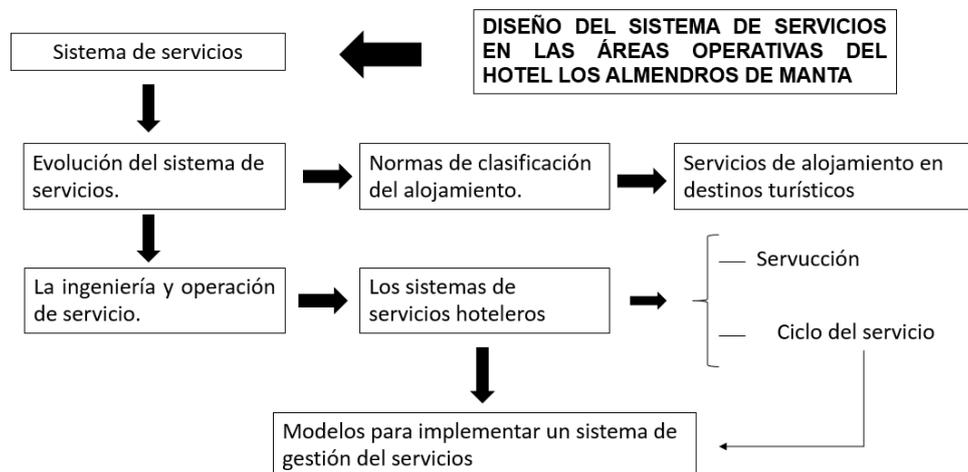


FIGURA 2. Hilo Conductor

FUENTE: Elaborado por los autores

2.1. EVOLUCIÓN DEL SERVICIO DE ALOJAMIENTO. NORMAS DE CLASIFICACIÓN.

El turismo es un fenómeno complejo cuya comprensión solo es posible si en su estudio teórico se contemplan las diferentes dimensiones que este tiene, en el campo de las ciencias sociales. El enfoque del turismo se ha orientado más hacia la comprensión de las relaciones entre el espacio y las actividades turísticas, así como las repercusiones que estas relaciones tienen sobre el territorio.

“Por lo cual se considera los inicios de esta actividad desde la época primitiva, pero en realidad es a partir del año 1841 cuando Thomas Cook realizó el primer viaje organizado. (Quevedo, 2015)”

Es así que con el paso del tiempo esta industria ha ido evolucionando, puliendo y especializando continuamente los servicios que necesita un viajero al momento de desplazarse, ya sea a nivel mundial, como en cada región o país. Teniendo en cuenta que el máximo regulador de la actividad turística es la OMT. (Organización Mundial del Turismo), es la encargada de la promoción del turismo responsable y sostenible.

“En el desarrollo y expansión de la industria hotelera se identifican tres etapas: en la primera etapa va hasta los años 50 del siglo XX” (Meza , Zaldivar , & Fernández , 2016, p.23).

En función a lo antes mencionado la industria hotelera ha tenido un amplio crecimiento, la cual en primeras instancias se basó en la compra y construcción de su infraestructura. Por lo general las grandes cadenas hoteleras comenzaron de manera nacional para posterior a ello lograr internacionalizarse de forma que con el paso del tiempo por sus diferentes servicios les ha permitido ubicarse como pioneras en el sector de alojamiento

Sin embargo, Pérez et al. (2016) Refieren que “el turismo a nivel mundial, como una actividad económica, se ha beneficiado de la globalización producto del aumento de la demanda en los sectores”. Directamente del transporte y del alojamiento, pero los tours operadores, agencias de viajes, cadenas hoteleras, líneas aéreas, las tecnologías y los recursos financieros y el dominio de mercados emisores se concentran en años de empresas transnacionales de los países desarrollados.

Por otra parte, Orlandi (2019) relata: “la industria hotelera se ha constituido en el portador de efectos económicos a nivel nacional e internacional y dentro del sector turismo es conocida como la segunda fuente de exportación económica de los países”. En cuanto a los autores ya mencionados se destaca que el sector turístico es la generación de recursos económicos a nivel mundial. Debido a que esta industria requiere de mucho esfuerzo por parte de los establecimientos hoteleros en brindar servicios de calidad, para lograr satisfacción de los clientes

mediante las actividades que conlleva la industria hotelera permitiendo contribuir al desarrollo socio-económicos de la región. “La hotelería a nivel mundial continúa creciendo de forma estable con un estima de 1.3 millones de nuevas habitaciones a nivel del mundo.”. (Cepeda, Ramia, & Endara, 2015)

Tomando como referencia lo antes argumentado por los autores se entiende que la industria de alojamiento ha tenido un avance en el crecimiento de plazas en hospedajes y debido a ello, ha presentado un incremento económico en los últimos años. Sin embargo, para mantener este crecimiento en la industria del turismo, se debe realizar un trabajo un trabajo arduo y constante enmarcado en la entrega de productos y servicios que se ofrecen a los clientes desde los diferentes tipos de alojamiento.

La actividad de alojar u hospedar a personas, ha exigido desde hace siglos, debido a las necesidades básicas de comer, beber y dormir eran satisfecho a partir de las posadas y tabernas en Europa. De la misma manera (Cerdán , 2016). Refieren que, “La evolución de la hotelería se enmarca en los desplazamientos de las personas que comienzan con gran relevancia en las perigraciones a Santiago de Compostela, Roma, La Meca, y tierra Santa”. Y sus comienzos fueron no hasta el siglo XVIII cuando apareció la palabra hotel, vinculada a los establecimientos similares de los actuales hoteles.

Ante lo mencionado, todo esto comienza a dar sentido desde la revolución industrial, la aparición de turismo de montaña, la consolidación de balnearismo y la evolución de la industria turística moderna. Pues del mismo modo Cerdán (2016) menciona que como “el hotelería moderno nace a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Con el surgimiento de balnearios y placentes en las ciudades más importantes de Europa, y los Estados Unidos”. Este progreso a estas empresas son los complejos hoteleros con lo que hoy en día son consideradas las primeras marcas hoteleras con trascendencia internacional: Mallorca y San Sebastián.

La evolución de la actividad hotelera condujo a la conformación de un sistema de normas que en la actualidad son reconocidas como el sistema de clasificación de los establecimientos de alojamiento. Es por ello que se toma como referencia a Ulacia & Blanco (2018) donde mencionan la normativa en

“La Región Europea, España y en América, lo cual muestran en cada uno de los reglamentos y definen las referencias comerciales, pago por el hospedaje, y/o titularidad o propiedad (pública-privada)”. (p.23)

Evidentemente la OMT (2015) sostiene que “el objetivo principal del sistema de categorización es estructurar la información, la calidad de las instalaciones y servicios brindados, con el fin de ayudar al turista a tomar las mejores decisiones en la elección de un destino que requieran visitar”. En relación a lo antes expuesto, en la clasificación también se emplean la nomenclatura de estrellas, siendo la más común a nivel del mundo, sin embargo, también existen otro tipo de formas de clasificar ya sean letras o números, para que estén sean calificadas se analizan el estado de las instalaciones, los servicios que se ofertan, el tamaño de la edificación, entre otros aspectos.

“En este sentido se comprende que varios países a nivel mundial se categorizan en función del nivel de estrellas como: Uruguay, Brasil, Australia e India.” (Martínez, 2015).

Es importante que exista un sistema de clasificación hotelera ya que mediante lo expresado se puede identificar a simple vista los servicios e infraestructura turística que tenga cada establecimiento y en la cual ayudará a obtener beneficios directos para el turista.

Por lo consiguiente en Ecuador la dinámica del sector de alojamiento a nivel nacional, la nueva normativa busca: ordenar la actividad en el área hotelera, fomentar la practica formal, elevar los estándares de calidad, facilitar y simplificar la tramitología de los establecimientos de hospedajes turísticos, lo cual contribuirá a mejorar los procesos y acatar normas que puedan regular la actividad turística en la misma.

De tal manera la clasificación de hospedaje en Ecuador se da por un reglamento de alojamiento turístico realizado en marzo del 2015, donde mencionan los siguiente:

“Hotel (2 a 5 estrellas), Hostal (1 a 3 estrellas), Hostería (3 a 5 estrellas), hacienda turística (3 a 5 estrellas), Lodge (3 a 5 estrellas), Resort (4 a 5 estrellas), Refugio (categoría única),” (MINTUR, 2015)

Ayudando a la distinción de categorías por medio de estrellas que evalúan la infraestructura y servicios del establecimiento y aportando a simple vista información verídica y real de los clientes que buscan una estadía en estos lugares.

Efectivamente los establecimientos turísticos en Ecuador han conllevado una fuerte convicción en el sector de turismo, ya que ha propiciado a través de ello, fuentes de ingresos económicos que permiten a la población en general contribuir al desarrollo socioeconómico del país. Los establecimientos turísticos tienden a ser claramente sofisticados que permiten atraer turistas nacionales e internacionales que siempre y cuando busquen una estadía cómoda y confortable.

2.2. LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS.

Como primer punto es importante definir al servicio de alojamiento como la acción que realiza una persona al pernoctar fuera de su residencia habitual. “La hostería, por tanto, además de ser una actividad industrial que se encarga de facilitar y proporcionar principalmente a los clientes alojamiento, además de productos alimenticios y gastronómicos” (Romero, 2014, pg.21).; del mismo modo menciona que “Los más conocidos son el grupo hotelero, los hoteles-apartamentos, los moteles, las pensiones, los hostales y las casas o fondas.” En la actualidad, se han venido incorporando nuevas formas de alojamiento los cuales permiten al turista vivir una experiencia diferente.

Existen lugares de posada como, camping, albergues, villas entre otros. Los cuales no pueden ser categorizados, pues estos mantienen una infraestructura diferente a las habituales; a pesar de ello, también mantienen una considerable demanda de turistas, pues que existan este tipo de áreas de hospedaje mantienen la diversificación del turismo y sus ofertas.

Al mismo tiempo que han surgido nuevos tipos de alojamientos, se han ido incorporando nuevos lugares para desarrollar actividad turística con mejor planta e infraestructura, por otra parte, en base a ello se definen como, “El destino turístico es un núcleo geográfico y el lugar donde los turistas pernoctan y si así

lo deciden, también es el punto de distribución de sus viajes dentro de un área más amplia que puede incluir diversos atractivos” (Rivas, 2016, pg.10). En consecuencia, a esto, es importante que los destinos turísticos mantengan áreas de hospedaje de calidad; pues al ser destinos ya posicionados dentro de un mercado sus servicios y productos deben cumplir con los exigentes requerimientos de sus visitantes.

Del mismo modo, la OMT (2017) define “un espacio físico en el que un visitante pasa al menos una noche. Incluye productos turísticos, tales como servicios de apoyo, atractivos y recursos turísticos en un radio que permite ir y volver el mismo día” (p.44). Por ello en referente a lo antes mencionado, es importante considerar que cada una de estas facilidades permiten al turista mantener una experiencia plena dentro de un destino; en el sector de hospedaje no solo debe contar con una excelente infraestructura, sino también con un muy buen servicio.

Incorporar el servicio de alojamiento dentro de los destinos turísticos es un tema de historia puesto que desde hace mucho tiempo atrás los establecimientos ofrecían estadía incluso en establos. “En un principio, los viajes estaban destinados a personas adineradas, que empezaban a salir de vacaciones fuera de las ciudades y exigían establecimientos de acuerdo a sus posibilidades” (Martinez, 2016, p.4). Sin embargo, en varias ocasiones en las condiciones en las cuales se ofrecía el servicio no eran las adecuadas, generalmente eran en pequeñas posadas y quienes recibían un mejor servicio de hospedaje era la clase alta, no obstante, y con el paso del tiempo se han venido generando modificaciones y el área hotelera ha cambiado.

“La evolución del turismo en los diferentes destinos surgió como un tema de investigación en los años sesenta y setenta, con el surgimiento del turismo en masa”. (Medina, Medina, & Sánchez, 2016,p.138). Por ende, desde aquel entonces la zona turística ha sido ampliamente usada para explicar su mismo desarrollo. La actividad turística ha formado parte del crecimiento y desarrollo de varios destinos, trayendo en consecuencia partes positivas y negativas en su evolución. “Ante esta situación es importante lograr la sostenibilidad de estos destinos y mejorar la vida de las personas que en ellos habitan de manera permanente, no sólo temporal como sería el caso de los turistas.” (Castilla &

Sanchez, 2018, p.80). En la actualidad varias empresas que ofertan productos y servicios dentro de los diferentes destinos toman como pilar fundamental temas medio ambientales y sostenibles.

Es importante considerar que la nueva economía especialmente en establecimientos de alojamiento se está preocupando más por ofertar productos sostenibles, de tal forma que estos tengan mayor compatibilidad con los destinos. Sin embargo, varias de las acciones que estos establecimientos están tomando, giran en torno a la innovación de sus productos, los cuales toman como opción diversificar su oferta en base a la demanda de manera que logren mayor afluencia de turistas, trabajando en conjunto con el recurso. De acuerdo a Rodríguez (2015) “Los establecimientos turísticos se conciben como verdaderos «activos» de los destinos y como parte de este potencial, la renovación de la oferta turística desempeña un rol muy importante.” (p120). Al no considerar una prevención de la imagen, infraestructura o casos de deterioro en las edificaciones podrían causar problemas dentro del destino tales como la pérdida de turistas en el mismo.

En relación rol que cumple el servicio de alojamiento dentro de un destino turístico es importante analizar las características del área, de tal forma que el sector hotelero pueda establecer una determinada oferta según el lugar. “En varios aspectos se ha demostrado que las características del destino turístico pueden llegar a afectar significativamente la rentabilidad y la supervivencia del hotel” (Lado & Fernandez, 2018, p.12). En función a ello, si un destino llega al declive, esto no solo afecta al atractivo o recurso, sino también a todas las empresas involucradas, pues la pérdida de la demanda representa grandes gastos económicos de manera directa e indirecta a la comunidad y en especial a la flora y fauna que habitan en el sitio.

La expansión y crecimiento del servicio hotelero a nivel mundial se ha convertido en un eje económico importante y referente del turismo. “Actualmente existen 184.299 hoteles en el mundo, sumando un total de 16.966.280 habitaciones, según datos de STR (Smith Travel Research), que observa un incremento del 17,7% en los últimos diez años” (Vargas, 2018). No obstante, parte de su crecimiento se debe al aumento de la demanda turística a nivel

mundial, pues en la actualidad el ser humano se ve en la obligación de viajar fuera de su lugar habitual; acción que varios empresarios ven como una oportunidad de inversión.

La evolución que ha tenido este sector turístico se puede observar dentro de los gráficos los cuales muestran una importante expansión; “su crecimiento en números de hoteles va desde el 2008 con 170.047 hasta el 2018 con 184.229, etc.” (STR,2018). En relación a lo antes mencionado, es importante destacar que la principal razón de éxito que ha permitido su evolución, es que en varios casos se han implementado estrategias en las cuales se involucra de manera directa al servicio hotelero con el destino (ver figura 2.1) (ver figura 2.2).

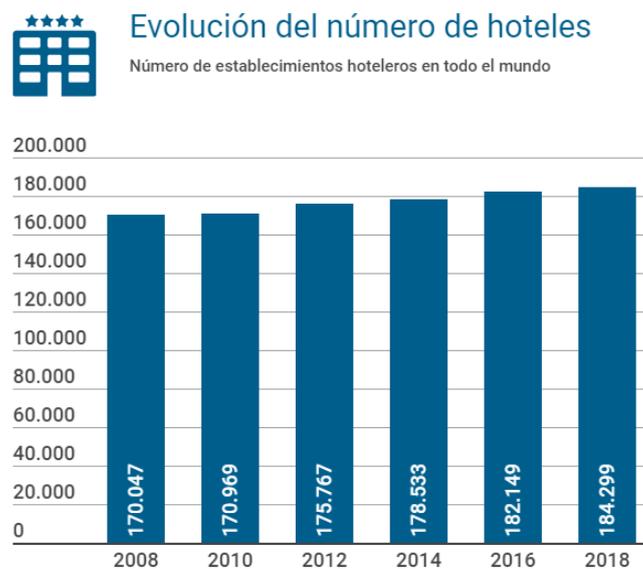


FIGURA 2.1. Evolución del número de hoteles en el mundo

FUENTE: Smith travel research (2018).

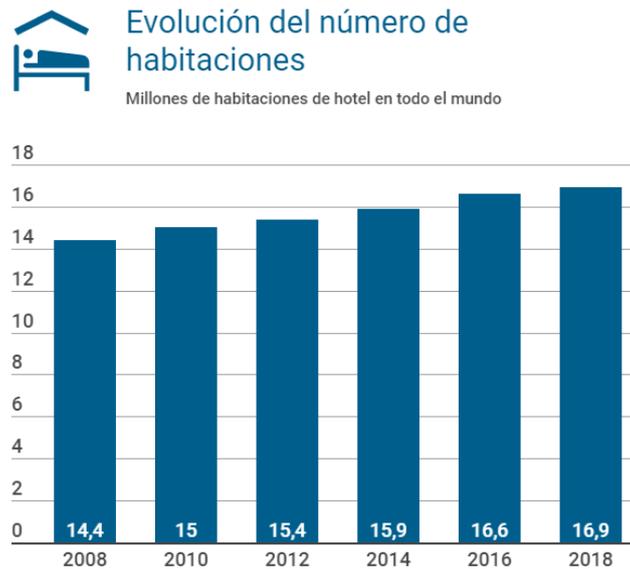


FIGURA 2.2. Evolución del número habitaciones en el mundo.

FUENTE: STR (2018).

Observando los datos estadísticos se puede analizar que el crecimiento por habitaciones, ha aumentado hasta un 16,9% en el 2018. Por lo consiguiente, así como se han venido identificando el crecimiento en plazas y hospedaje se ha visto la conexión que cadenas hoteleras mantienen con el destino; en cada uno de estos países se han posicionado grandes hoteles que han sido receptores de masas de turistas.

Estas empresas de alojamiento se caracterizan por prestar servicios innovadores, “Las 300 cadenas hoteleras principales del mundo controlan el 50 % de todas las habitaciones, pero las 10 mayores controlan el 30 % del total de los 11 millones de habitaciones existentes en el planeta...” (Meza, Zaldívar, & Fernández, 2016, p.6). Por ende, podemos observar que estos grupos han llevado una gran concentración y aceptación en los diferentes países, lo que les ha permitido ser pioneros dentro del mercado del servicio de alojamiento, en el presente recuadro podemos observar las principales empresas de hospedaje a nivel mundial en relación con su destino, su oferta en relación al número de habitaciones y la cantidad de hoteles existentes (ver figura 2.3).

N.º		CADENA HOTELERA	PAÍS	2014		2013	
2014	2013			HABITACIONES	HOTELES	HABITACIONES	HOTELES
1	2	Hilton Hotels Corp.	EEUU	715 062	4 322	678 630	4 115
2	3	Marriott International	EEUU	714 765	4 175	675 623	3 916
3	1	InterContinental Hotel Group (IHG)	Inglaterra	710 295	4 840	679 050	4 653
4	4	Wyndham Hotel Group	EEUU	660 826	7 645	645 423	7 485
5	5	Choice Hotels International	EEUU	500 000	6 300	506 058	6 340
6	6	AccorHotels	Francia	482 296	3 717	461 719	3 576
7	12	Plateno Hotels Group	China	442 490	3 023	166 446	1 726
8	7	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	EEUU	354 225	1 222	346 819	1 175
9	10	Shanghai Jin Jiang International Hotels Co.	China	352 538	2 910	235 461	1 566
10	8	Best Western International	EEUU	303 522	3 931	317 838	4 097
11	9	Home Inns & Hotels Management	EEUU	296 075	2 609	262 321	2 241
12	13	China Lodging Group	China	209 955	1 995	152 879	1 425
13	11	Carlson Rezidor Hotel Group	EEUU	172 234	1 092	168 927	1 079
14	14	Hyatt Hotels Corp.	EEUU	155 265	587	147 388	548
15	16	GreenTree Hotels Inns Management Group	China	142 038	1 580	110 662	1 226
16	17	G6 Hospitality	EEUU	115 461	1 229	109 945	1 150
17	20	Melia Hotels International	España	98 829	377	93 995	360
18	15	Magnuson Hotels Worldwide	EEUU	96 225	1 176	142 500	1 865
19	18	Westmont Hospitality Group	EEUU	92 343	706	98 637	722
20	21	LQ Management	EEUU	86 500	867	83 658	834

FIGURA 2.3 cadenas hoteleras en el mundo

FUENTE: Meza, Zaldívar, & Fernández (2016).

2.3. LA INGENIERIA Y OPERACIÓN DE SERVICIO. LOS SISTEMAS DE SERVICIOS HOTELEROS.

Dentro del proceso del diseño del servicio varios especialistas en el tema relacionan el mismo como un producto, el cual puede ser desarrollado, comercializado y consumido. De acuerdo Grönroos (1994) quien directamente establece la relación producto servicio como uno solo determina un modelo de gestión el cual consta de:

“La oferta de servicio es una interacción entre varios elementos básicos en el proceso de prestación del mismo; accesibilidad del servicio (localización y diseño del establecimiento, número de trabajadores” (p.34)

La combinación de estos elementos directamente logra conformar la oferta de un servicio hotelero, la cual responde a las necesidades y deseos del cliente. Por otra parte, la operación del servicio ha sido considerada como un ciclo.

“El ciclo del servicio es la herramienta creada por Jan Carlzon, quien fuera presidente de la compañía aérea SAS,”. (Ulacia,2015, p.111)

Sin embargo, el mismo autor menciona que “El ciclo comienza a funcionar cada vez que el cliente entra en contacto con la entidad de servicio” (Ulacia,2015, p.111). Es importante considerar al servicio como un proceso en el cual se debe de trabajar directamente con y para el cliente de forma que se logre esperar la satisfacción requerida, la operación de servicio hotelero va desde el momento el que el cliente realiza el parque de su vehículo, hasta cuando realiza su check-in. Hoy en día la capacidad. Del mismo modo

La característica fundamental del ciclo del servicio es que se diseña de la perspectiva del cliente, es decir, a partir de cómo ve este el momento en cuestión. “. (Albrecht, 1991, p.119).

El servicio cuenta con varias dimensiones y para que estas funcionen de manera efectiva es importante trabajar por medio de una operación, la cual establece la necesidad de diseñar un punto de partida y su respectiva secuencia. Por ello en la respectiva figura se representa un proceso en búsqueda de la calidad (ver figura 2.4).

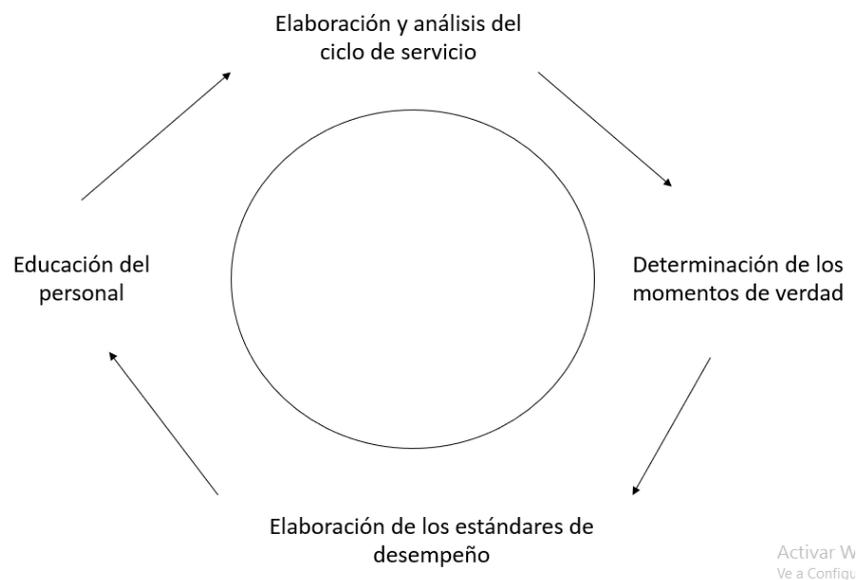


FIGURA 2.4 Proceso de búsqueda de la calidad del servicio

FUENTE: Ulacia (2015).

“Los estándares de desempeño ocupan un lugar destacado dentro del proceso de servicio, pues ellos son los que van a enfocarse a satisfacer las necesidades y deseos”. (Ulacia,2015, p.112)

La creación de un servicio que actualmente cumpla con los requerimientos del cliente, debe ser apoyado por un proceso que se considere optimo y deje mayor productividad dentro de la empresa de hospitalidad, y para lograrlo es necesario observar la prestación del servicio desde el momento en el que el cliente entra al parqueo, ingresa al hotel, se registra, y hasta el último momento en el cual accede a la habitación; dentro de todas estas etapas el cliente está evaluando el servicio que ha recibido.

“Hoy en día, la capacidad, la supervivencia y el rendimiento financiero de las compañías de hospitalidad dependen directamente de lograr una mayor satisfacción de los clientes más allá.” (Davras & Caber, 2019, p.115). Puesto que la variedad de servicios ha incrementado de manera significativa, para ello es importante que no se realice de forma lineal, puesto que establecer relaciones entre producto-servicio y el consumidor logran como resultado la fidelización del mismo. Es importante que se relacionen los servicios y los procesos dentro del sistema de alojamiento puesto que deberían formar parte de la cultura organizativa de la entidad.

“El sistema de prestación (o de suministro) del servicio "consta de los elementos físicos y de la fuerza de trabajo que se utilizan para producir el servicio". (Vilalta, 2004, pg.12)

De ahí parte la necesidad de que el cliente mantenga el contacto directo con el sistema, puesto que el grado de tiempo determinara su efectividad, mientras más tiempo se mantenga con mayor efectividad se determinara en tiempo real que se necesita para realizar un excelente servicio. Los elementos que el autor logra mostrar dentro de la figura destacan un proceso el cual plantea la importancia de analizar los fallos, de manera que se impone la necesidad de control, este modelo brinda un concepto general sobre las actividades a desarrollar dentro de la organización, ver figura 2.5.

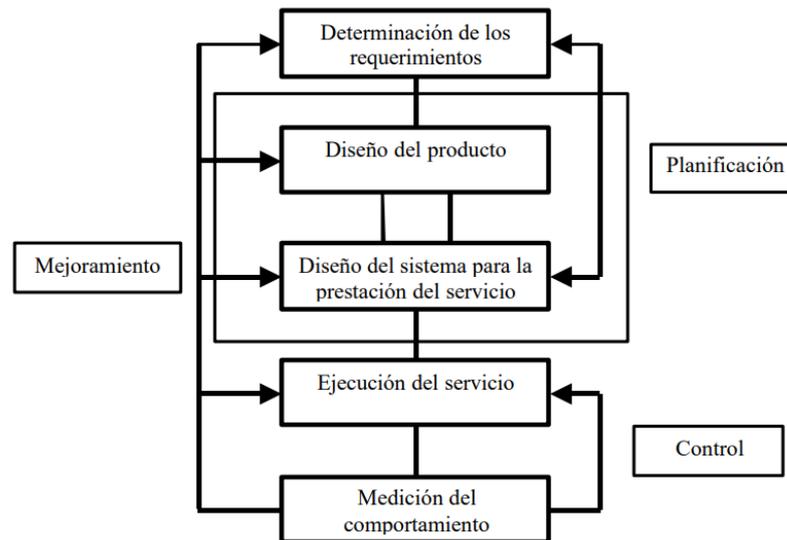


FIGURA 2.5 Sistema del servicio

FUENTE: Villalta (2004).

Como parte del proceso de operación los elementos que promueven el mejoramiento del servicio según lo antes expuesto, se relacionan con la determinación de los requerimientos en el diseño del producto, por lo consiguiente su ejecución y la medición del comportamiento en el personal de contacto; todo esto, con una planificación y control de las actividades. Por otra parte, ubicamos la servucción la cual se la denomina como:

“Un sistema que debe ser riguroso en la concepción y puesta en funcionamiento del servicio para los consumidores para que alcance alto niveles de calidad del mismo. “(Centro Europeo de posgrado [CEDP],2018).

Para varias empresas los servicios se unen de manera directa con la calidad y para que esto de un excelente resultado se suman procesos, estrategias y acciones que le permiten a la organización mantener en el mercado. El sistema de servucción, los autores, intentan vincularlo con el proceso con que él se conlleva un servicio en la concepción y la puesta en funcionamiento.

“El proceso de servicio del diseño del servicio debe ser planificado, controlado y cuantificado tal y como ocurre en el proceso de fabricación de un producto” (Eiglier & Langeard, 1989, p.12).

Una evaluación se limita a observar lo bueno o lo malo del producto y la atención. Sin embargo, el prestador del servicio por otra parte está en la obligación de cuestionar su trabajo para ver si los productos y servicios que venden está de acorde a lo que el cliente requiere. En el cuadro se puede observar un 100% tangible hasta el 100% intangible. “Es muy raro encontrar servicios totalmente puros o totalmente intangibles, aunque pueden encontrarse bastante cercanos a estos extremos” (Leppard & Molyneux, 1998, p.16). Ver figura 2.6.

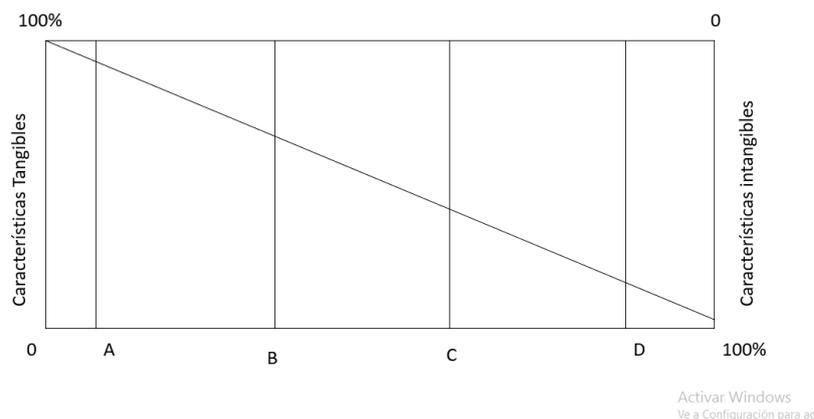


FIGURA 2.6: Clasificación del Servicio

FUENTE: Leppard/Molyneux (1998).

La particularidad de este proceso, es que se lo caracteriza por ser necesaria la presencia del cliente, el cual forma parte de la fabricación del servicio. Los elementos esenciales para que este proceso se lleve a cabo son, el soporte físico, el personal de contacto, cliente y personal.

En consecuencia, esta adaptación de servicio y producción presenta varias etapas, como primer punto la participación del beneficiario del servicio, así mismo como la relación del prestador cliente, ver figura 2.7. De acuerdo al autor, este proceso considera al consumidor como la base principal para su desarrollo, de este modo se podrán analizar cada uno de los factores que indiquen de manera directa e indirecta en las deficiencias que presenta el sistema, de forma que se puedan tomar acciones correctivas frente a los problemas suscitados.

2.4. ENTIDAD DE SERVICIO

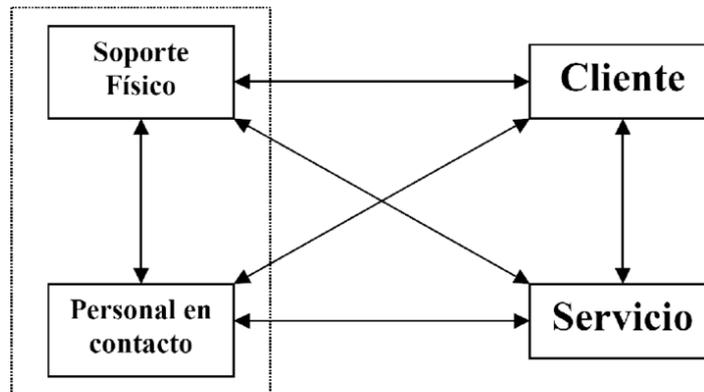


FIGURA 2.7 La servucción de la empresa de servicio

FUENTE: Eigler, P. y E. Langeard

Es importante destacar que la visión que se aprecia dentro del gráfico es sobre el sistema de servucción en la empresa de servicio. Podemos observar relaciones internas en donde existe un sistema de organización no visible conformado por el soporte físico, sin embargo, también se puede analizar que la parte del servicio establecen relaciones primarias las cuales tienen contacto directo con el cliente lo cual se lo denomina la parte visible dentro de la operación.

2.5. MODELO PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL SERVICIO.

La gestión permite unir esfuerzos en distintos ámbitos en la hotelería y establece fórmulas de colaboración que mueve la participación integral para solucionar las necesidades que manifiesta el territorio en base a la localidad. Los modelos son una herramienta para organizar las etapas de un determinado proceso dentro de un establecimiento de servicios hoteleros.

Según Cedeño (2018) indica “un modelo de gestión responde a las necesidades de las organizaciones, instituciones o empresas, enfocados en aspectos como:

organización, valoración, análisis, selección formación de la evaluación de todos los procesos”. Todo esto radica en la importancia de optimizar los recursos que interactúan en los procesos de satisfacción en el sistema de servicios de un establecimiento y garantizar el correcto funcionamiento de las diferentes actividades dentro de la misma.

Sin embargo, Calderón & González (2017) mencionan que “La implementación de un modelo de gestión de servicio fue basado en la necesidad de detectar factores que afectan el comportamiento del recurso humano dentro de la organización”. Debido a ello es indispensable observar hacia el interior de la empresa permitiendo evaluar de la mejor manera las operaciones que se realizan en la misma, involucrando aspectos como la medición del servicio al cliente, y la importancia de ofrecer trabajos que contribuyan a una satisfacción del empleado.

“Un sistema de gestión de servicio es el instrumento en el que se apoya el modelo de calidad que la empresa elige para gestionar su función, derivándose de sus principios y objetivos” (Adisleny, 2016). Todos estos factores ya mencionados son importantes a la hora de la implementación del sistema de calidad ya que se dirige hacia la existencia de la buena organización basada en los procesos y orientadas hacia los clientes, mediante una reducción constante de los costes y un reconocimiento y comunicación de los éxitos alcanzados.

Para ello, hemos tomando en cuenta 4 tipos de modelos basados en la implementación de gestión de servicio que nos permitirá identificar los factores más esenciales a la hora de realizar un sistema de servicio en establecimientos hoteleros. Sin embargo, se tomará en consideración cada uno de los modelos plasmados en aquellas investigaciones para determinar la factibilidad y así llegar hasta el modelo apropiado en una implementación de gestión del servicio.

Como primer Modelo consideramos la investigación de Fisher (1994) donde muestra que, “hoy en día existen modelos de planificación estratégicas y que se considera como un conjunto de decisiones y acciones dirigidas a optimizar el valor del servicio, hacia todos los clientes, propietarios, colaboradores y la comunidad donde se encuentra el negocio” (p.21). Ante ya lo expuesto este autor establece un sistema de gestión de servicios, está más inclinado hacia el

rediseño de proceso del mismo. Se plantea el siguiente orden de acciones: (ver figura 2.8).

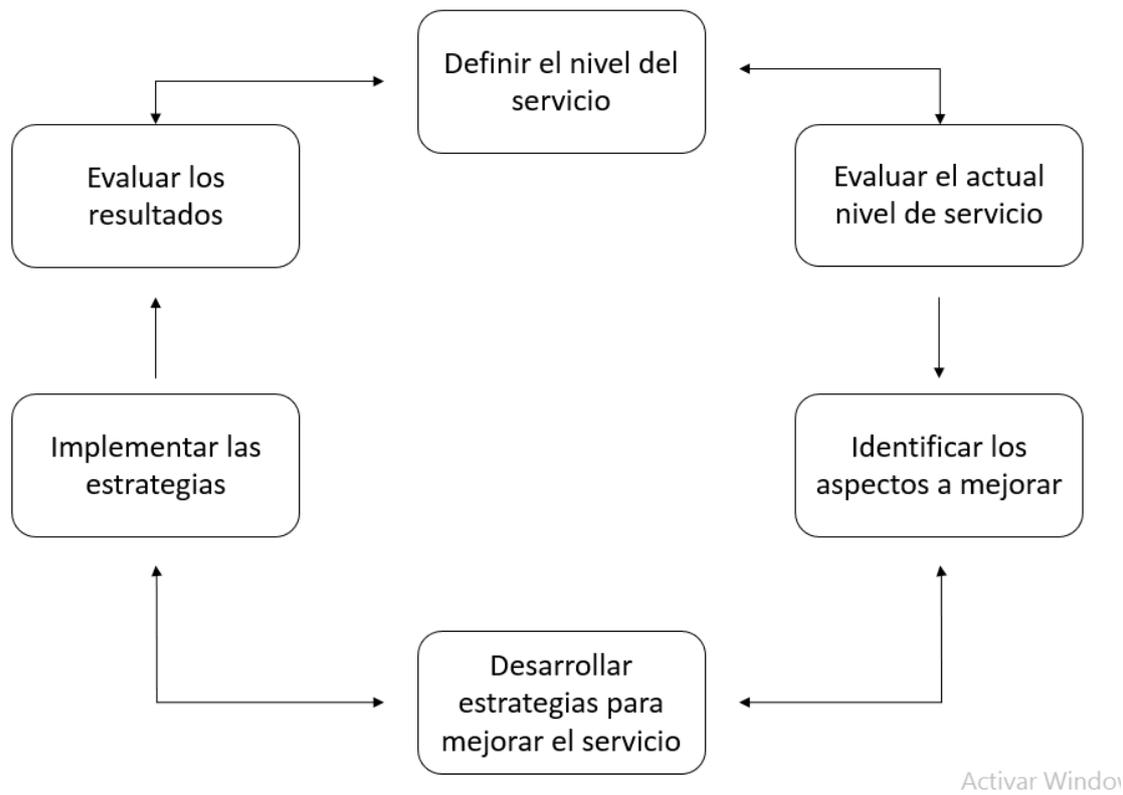


FIGURA 2.8: Modelo de Implementación y mejora del servicio de Fisher.

FUENTE: Fisher, R.: El desafío del servicio.

El modelo de implementación de Fisher, toma 6 etapas en las cuales buscar mejorar el rendimiento y eficiencia del servicio, por ello analiza cada punto a considerar; desde definir el servicio donde destaca el nivel actual en que se encuentra la empresa, evaluar cada nivel, identifica los problemas y aspectos a mejorar, posteriormente desarrolla estrategias para su solución, realiza su implementación, y analiza cada uno de los resultados expuestos por este sistema.

Mientras tanto Vilalta A. (2004) propone un modelo de sistema que se basa “en el planteamiento del modelo de los servicios propuesto por Albrecht y Zemke, que plantea que existen 4 elementos que deben tomarse en cuenta al producir los servicios: el cliente, la gente, la estrategia y el sistema” (p.17). Ver figura 2.9.

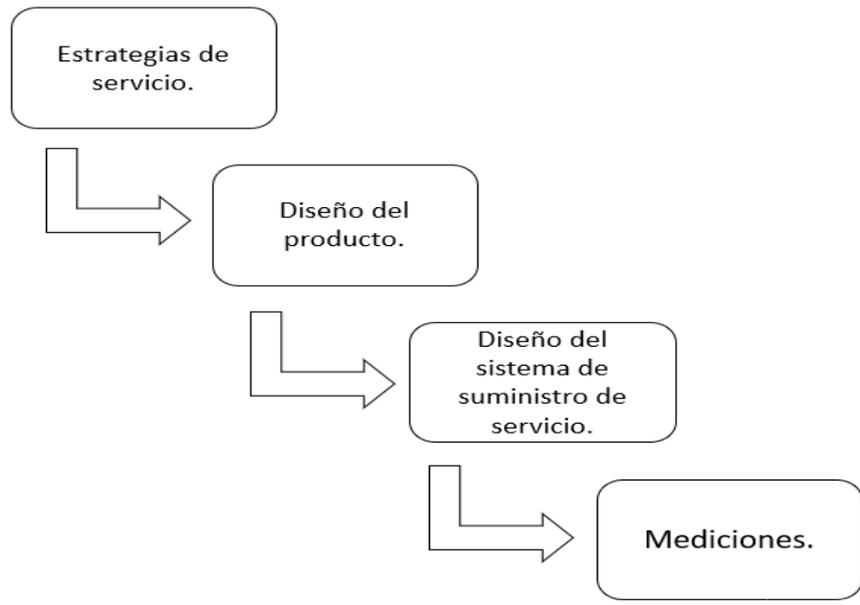


FIGURA 2.9 Modelo de Implementación y mejora del servicio de Schroeder.

FUENTE: Vilalta, A.: Modelo para la Gestión del servicio.

Al respecto ya lo descrito el triángulo del servicio significa que el cliente es el centro de todo: de la estrategia de servicio, de los sistemas y las personas que lo atienden. Desde esta perspectiva la organización existe para servir al cliente, y también al empleado. Hay que recalcar que Schroeder indica que estos conceptos resultan útiles para diseñar sistemas de servicios y para resolver problemas relacionados con los mismos.

El modelo de Gestión por Servicio es uno de los aportes de Ginebra & Arana, (1991). Este modelo comprende 5 pasos lo cual se dará a mostrar a continuación: ver figura 3.

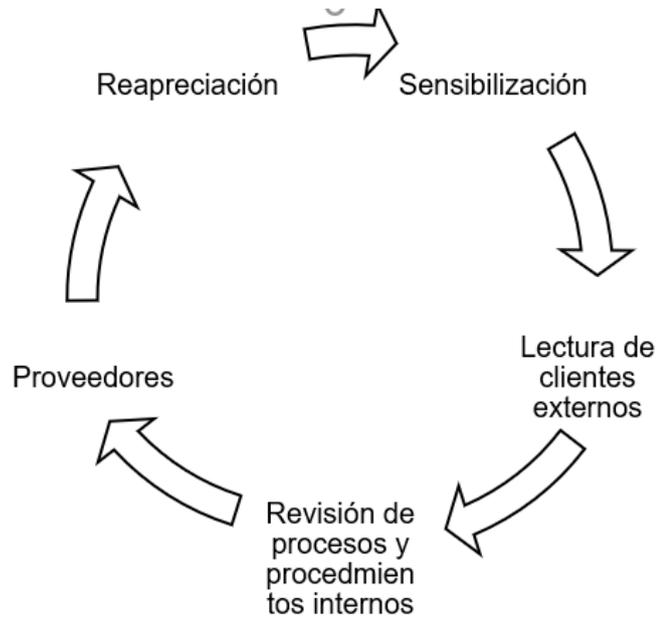


FIGURA 3. Modelo de Gestión por servicio.

FUENTE: Ginebra, J. R. Arana: Dirección por servicio.

Es por ello, que este modelo como primer punto tiene a la sensibilización debido a que es muy importante dentro de cualquier organización, ya que el principal direccionamiento se basa en el personal con mayor jerarquía de la entidad. Donde el objetivo principal es el desarrollo de capacidades y habilidades que estén dispuestos a integrar los empleados para trabajar en el proceso de implementación.

Por último, se cita a Carlzón (2015) donde menciona que “este modelo se basa exclusivamente en realizar un análisis del sistema de servicios en un establecimiento hotelero” (p.34). Por lo tanto, se muestra a continuación los siguientes pasos propuesto en esta investigación tales como: ver figura 3.1.

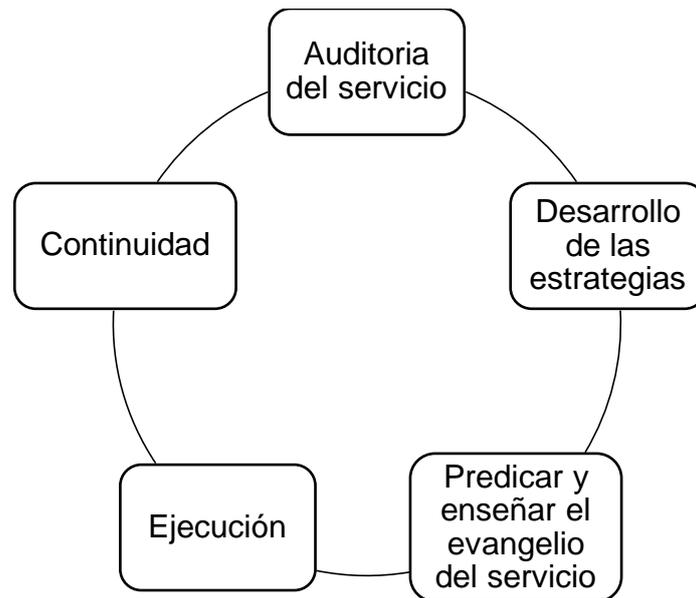


FIGURA 3.1 Modelo de implementación del sistema de Gestión del servicio de Jan Carlzón.

FUENTE: La Gerencia del servicio.

Este sistema de servicio persigue la orientación del cliente, donde el servicio constituye un elemento estratégico que involucra tanto al cliente interno y externo de una empresa. Este modelo está orientado a una organización grande hacia su mercado, teniendo en cuenta que la gerencia del servicio ofrece un método para crear y comunicar una visión del servicio y convertir esa visión en una realidad. Sin embargo, este autor menciona que después de realizar una auditoría del servicio es imprescindible estipular estrategias que conlleve a una buena planificación en el servicio, siendo la mejor manera para garantizar al cliente o consumidor servicios de calidad dentro de una empresa turística.

“Para concluir ante ya, los modelos de sistema de servicio plasmados en esta investigación se determinan que todos son importantes para llegar a diseñar un sistema de servicio” (Fisher, 2011, p.18). Este modelo resulta menos conceptual y más práctico, en el sentido que se establece, de manera más pragmática las acciones a seguir en el contexto del servicio.

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

En este apartado se detallan las principales metodologías en referencia hacia el tema de investigación, las cuales son parte de la elaboración del diseño de un sistema de servicios en las áreas operativas del hotel Los Almendros en Manta. Para el proceso de búsqueda y selección se ha realizado una revisión bibliográfica de documentos relacionados hacia el objeto de estudio, los cuales están direccionados en diferentes criterios propuestos por varios autores, enfocados hacia un sistema de servicios de acorde al área hotelera y su parte operativa, el tipo de investigación que se empleó para su desarrollo fue cualitativo con un enfoque descriptivo.

3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE SERVICIO HOTELERO

Mediante la revisión de estudios realizados por distintos autores, se seleccionaron aquellos cuyos aportes metodológicos servirán de fundamento a los intereses de esta investigación. Se consideraron las siguientes metodologías bases; Jan Carlzon (1991), Fisher (1994), Yépez (1996), Ulacia (2015), Piccoli, Lui, & Grün, (2017), Ulacia & Blanco (2018).

3.1.1. MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL SERVICIO DE JAN CARLZON (1991).

El modelo de Jan Carlzon ofrece un método para crear y comunicar una visión del servicio y convertir esa visión en una realidad, partiendo de la teoría asociada a la gerencia del servicio. Este modelo establece una metodología para la implementación de un sistema de gestión del servicio (no el diseño), el cual consta de: (1) Auditoría del servicio, (2) Análisis del área de servicio, (3) Predicar y enseñar el evangelio del servicio y (4) Ejecución y (5) Continuidad. Este modelo permite una coordinación entre todos los elementos que integra el servicio. Es por ello que, el primer paso se encamina a identificar las brechas entre las expectativas del cliente y el servicio que se brinda, a los efectos de identificar los criterios de calidad deficientes, que conduzcan al diseño de una estrategia

orientada a la obtención de mejores calificaciones por parte del cliente, en aquellos criterios de calidad deficientes en su desempeño.

El papel del personal y su nivel de preparación y entrenamiento, son vitales para el desempeño de un buen servicio. Preparación que no solo debe incorporar los elementos técnico-profesionales necesarios, sino también, la comprensión de la estrategia diseñada en el paso 2 de la metodología. Aspectos básicos resultan, entonces, para la efectividad del entrenamiento la masividad del mismo y al desarrollo de la cultura organizacional. Otro aspecto importante en la metodología de Carlzon, es la continuidad, convirtiéndose en un objetivo primordial en sí mismo.

3.1.2. MODELO DE IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA DEL SERVICIO DE FISHER (1994).

Este modelo, propone un sistema de gestión del servicio basado en el rediseño de los procesos de servicio. El orden de pasos en la metodología del modelo es el siguiente: (1) Definir el nivel de servicio, (2) Evaluar el actual nivel de servicio, (3) Identificar los aspectos a mejorar, (4) Desarrollar estrategias para mejorar el servicio, (5) Implementar las estrategias y (6) Evaluar los resultados.

Es un modelo más práctico en tanto establece, de forma más pragmática, las acciones a seguir, obviando hasta cierto punto, el nivel conceptual. Su análisis detallado permite afirmar que más que una implementación de un sistema de gestión, representa un proceso de mejora del mismo. En este sentido, a pesar de su validez, es el trabajo que aporta menos a la investigación, aunque la acción dos (2), del mismo, constituye una referencia para el diagnóstico a realizar.

3.1.3. CALIDAD DE DISEÑO Y EFECTIVIDAD DE UN SISTEMA HOTELERO (YÉPEZ, 1996)

La metodología propuesta por Yépez (1996), en el artículo de referencia, analiza la efectividad de la calidad, en el contexto hotelero, a través de la evolución del propio concepto de calidad. En este análisis, considera al hotel como un sistema. Al mismo tiempo, asumen la calidad con un enfoque estratégico dentro de la industria hotelera, por lo que, definen los objetivos básicos de la misma

vinculándolos directamente, con la eficiencia de la empresa. El trabajo, además, menciona la importancia del diseño de un sistema de gestión de la calidad, sus ventajas y el aporte que genera dentro de las áreas de un hotel, en particular, el área de alojamiento (Recepción y Regiduría de Pisos).

El artículo se enfoca en la parte física del hotel y sobre esa base, se analizan las áreas dedicadas a prestar servicios a los huéspedes.

El principal valor de este trabajo para la presente investigación es el establecimiento de criterios que permiten comprender el manejo del servicio, a la vez que enmarca de forma clara su estructura operativa y los elementos que la conforman. Por consiguiente, se establecen los elementos de un sistema hotelero a partir de tres dimensiones: la parte física, el personal y el cliente, definiendo el papel que juegan dentro de la empresa.

Este autor, además, analiza el desempeño de cada uno de estos componentes, en función de los procedimientos establecidos, identificando las fallas y proponiendo acciones correctivas. Un último aspecto que aborda el artículo, es la fiabilidad del sistema y los beneficios, que, según los resultados, puede ofrecer.

3.1.4. SISTEMAS DE SERVICIO Y HOSPITALIDAD (ULACIA, 2015)

El libro presentado por Ulacia (2015), aborda la trascendencia del servicio en el transcurso del tiempo, considerando, así mismo, la importancia de implementar un sistema de gestión del mismo, que contribuya al buen funcionamiento de toda la organización hotelera, especialmente su parte operativa. La obra transmite como mensaje esencial, la perspectiva del servicio como satisfactor de necesidades. El aporte de este trabajo a la investigación a realizar, radica en que ofrece una visión del servicio más actualizada y abarcadora que la visión tradicional asumida por casi todas las personas, pues más allá de su aspecto relacional (relaciones entre personas), Identifica la actividad de servicio como un elemento esencial dentro de la estructura económica de un país, partiendo de su papel dentro del PIB y su concepción dentro del llamado sector productivo. Esta idea dominante, obliga a asumir la actividad de servicios desde un enfoque diferente, lo que incide en su diseño y gestión. En su desarrollo, el trabajo

muestra, por una parte, el carácter integral que posee el servicio dentro de una organización empresarial, vinculando el mismo no solo a la calidad sino también al aspecto comercial, económico y humano, lo que conduce a la necesidad de conceptualizar el servicio, desde la perspectiva de los beneficios que brinda el mismo, en función del segmento de mercado que opera. Por otra, propone diversas técnicas gerenciales para la construcción y gestión del servicio, así como, enfoques de modelación para la creación e implementación de sistemas de servicio en organizaciones de este carácter.

3.1.5. IMPACTO DE LOS SISTEMAS DE SERVICIOS AL CLIENTE SOBRE LA PERSONALIZACIÓN DE SERVICIOS, LAS PERCEPCIONES DE SERVICIO AL CLIENTE, Y EL RENDIMIENTO DE LOS DE LOS HOTELES. (PICCOLI, LUI, & GRÜN, 2017).

La investigación de (Piccoli, Lui, & Grün, 2017) Basada en el análisis del impacto de un sistema de servicio y la personalización del mismo, deja como principal aporte, la incidencia de este en el rendimiento del hotel. Este estudio toma en consideración el servicio al cliente, como un elemento crítico y fundamental en estos establecimientos pues según sus resultados logrará mantener su fidelización con la empresa. En este trabajo se presentan resultados derivados de la aplicación de métodos mixtos que ofrecen importantes contribuciones al desarrollado del servicio. Se explora además conceptos sobre el servicio personalizado.

Se plantea que la mejor forma de obtener obtención de referencias sobre el funcionamiento del hotel, es por medio de evaluaciones al cliente superior de sus percepciones de valor sobre lo que recibe del hotel, por consiguiente, estos autores establecen la importancia de la personalización de los servicios, por medio de un sistema que permite que los colaboradores identifiquen puntos estratégicos en la prestación del servicio, facilitando y mejorando así, la experiencia de los clientes, mostrando el impacto relacionado al tiempo, calidad e ingresos económicos que se derivan de la aplicación del sistema.

Como parte del proceso de desarrollo del estudio, se evaluaron las funciones que cumple el papel del servicio dentro de una empresa y su importancia. Así mismo, se llevó a cabo un análisis sobre los efectos de la personalización de los servicios al cliente; en ello se instauraron temas relacionados al sistema de servicio tales como su fundamentación y aplicación. Se realizó un diagnóstico para conocer el estado en el operaban los hoteles, al mismo tiempo que, a través de un estudio de campo, se recolectaron datos sobre el proceso de diseño del sistema, trabajándose posteriormente, en función a ellos.

3.2. GESTIÓN OPERATIVA DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO (ULACIA &BLANCO, 2018)

La validez de este trabajo, desde el punto de vista de la investigación a desarrollar, descansa en la identificación clara de las áreas operativas de un establecimiento hotelero (Alojamiento, Alimentos y Bebidas y Animación) y su dinámica de funcionamiento. Se hace un especial énfasis, desde la perspectiva empresarial operativa, a la relación de cliente-empresa a la fusión de los términos servicio y producto (producto-servicio) en una combinación esencial de tangibles e intangibles, necesaria para el buen funcionamiento de la empresa. Por otro lado, se destacan los procesos de trabajo que sustentan el funcionamiento de la parte operativa del establecimiento hotelero, los cuales deben generar valor a los clientes al momento de recibir el servicio.

3.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS METODOLOGÍAS CONSULTADAS

Una comparación de los trabajos anteriores, atendiendo a las metodologías propuestas por sus autores, sus etapas y su direccionamiento hacia el diseño de un sistema de servicios, permitió seleccionar aquellas a utilizar, por su carácter afín a la presente investigación, el cuadro 3.1 representa un esquema conceptual de los resultados de esta comparación, así mismo, se destacan las principales características de las metodologías antes referenciadas.

Las fases de cada una de ellas han sido unificadas atendiendo a criterios de valoración según su similitud Para la selección se consideraron los aspectos

repetitivos en las mismas. Ello permitió seleccionar las metodologías, que mejor se ajustan a la investigación.

Cuadro 3.1. Esquema conceptual de las metodologías consultadas.

NO.	AUTORES	CARACTERIZACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS
1	Jan Carlzon, 1991	<ul style="list-style-type: none"> - Método para crear en la organización una visión de servicio - Metodología que comprende 5 fases: <ol style="list-style-type: none"> 1) Auditoria del servicio 2) Análisis del área de servicios 3) Capacitación y entrenamiento 4) Ejecución 5) Continuidad.
2	René Fisher, 1994	<p>Plantea un modelo de carácter más práctico y orientado más a la mejora del servicio que a la implementación de un sistema de servicio.</p> <p>Metodología compuesta también por:</p> <p>Definir el nivel de servicio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Evaluar el actual nivel de servicio 2) Identificar los aspectos a mejorar 3) Desarrollar e implementar estrategias para mejorar el servicio <p>Evaluar los resultados</p>
3	Yépez 1996	<ul style="list-style-type: none"> - Definición del sistema hotelero y sus elementos del sistema hotelero. - Efectividad del sistema hotelero. - Fiabilidad de un sistema hotelero.
4	Ulacia 2015	<ul style="list-style-type: none"> - Visión contemporánea del servicio. - Ingeniería y operación del servicio. - Gestión del servicio. - La Servucción como herramienta de diseño de un sistema de servicio - Técnicas gerenciales y modelos de implementación de sistemas de servicio.
5	Piccoli, Luj, & Grün 2017	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del papel de servicio - Análisis de los efectos de la personalización de los servicios al cliente - Diagnostico - Estudio de Campo - Recolección de Datos - Análisis y resultados

Fuente: elaborado por los autores.

El análisis comparativo de los trabajos que fueron objeto de estudio, llevó a los autores de esta investigación a evaluar cada una de ellas, sobre la base de un cuerpo de cinco (5) criterios que se exponen en el cuadro 3.2.

Cuadro 3.2 Criterios establecidos por los autores para el análisis.

LITERAL	NOMBRE DEL CRITERIO
A	Definición / Conceptualización del servicio
B	Referencia a un sistema de servicios
C	Propuesta de una metodología para el diseño de un Sistema de Servicio
D	Similitud en el contenido de las fases de la metodología
E	Caracterización del sistema hotelero
F	Análisis y evaluación de resultados

Fuente: elaborado por los autores

A los efectos de definir los criterios de integración, se empleó un rango de valoración de 0 y 1 donde el número; 1 significa que el autor ha considerado ese criterio en el desarrollo metodológico de su trabajo y el número 0 en el caso de no haber hecho uso del mismo. El procedimiento seguido fue realizar la sumatoria de cada parámetro con la finalidad de conocer los criterios y que se repitan con continuidad, los que se considerarán más importantes en la fundamentación metodológica para el diseño de un sistema de servicios en las áreas operativas del hotel Los Almendros en Manta. Este proceder se muestra en el cuadro 3.3.

Cuadro 3.3. Tabla de Criterios de integración.

Autor	A	B	C	D	E	F	TOTAL
Jan Carlzon,1991	0	0	1	0	1	1	3
Fisher,1994	0	0	1	1	1	0	3
Yepez,1996	1	1	1	1	1	0	2
Ulacia,2015	1	0	1	0	1	1	4
Piccoli, Lui, & Grün, 2017	1	0	1	0	1	1	4
Ulacia & Blanco, 2018	1	0	1	0	0	1	3

Fuente: elaborado por los autores

Los resultados expuestos en el cuadro anterior, permiten concluir que las metodologías que pueden constituir referencias para el desarrollo del proceso de

investigación responden a las elaboradas por los autores Piccoli, Lui, & Grün (2017) & Ulacia (2015). En ellas se presentan aspectos que guardan una correlación con el proyecto de diseño de un sistema de servicios. Los principales criterios tomados en consideración fueron la definición, conceptualización y caracterización del servicio propuesta por ambos autores y la dinámica de funcionamiento y manejo del mismo. En el caso del segundo autor, se tomó en cuenta la Servucción, como herramienta de diseño. Se consideraron, además, los modelos de Jan Carlzon, (1991) & Fisher (1994), expuestos para el diseño de los procesos que se deben manejar en el sistema de servicio que se proponga.

3.4. CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE SERVICIOS

Para el diseño de un sistema de servicios en las áreas operativas del hotel Los Almendros en la ciudad de Manta, se tomaron en consideración diferentes etapas propuestas por los autores ya antes mencionados, debido a que sus procesos cuentan con características similares y adaptables en función a la investigación propuesta, aportando lineamientos para el desarrollo de la presente metodología. En esta sección se propone el proceso metodológico el cual está dividido en cuatro etapas y trece actividades en las que se plantean los pasos necesarios para su desarrollo y ejecución, dejando como resultado tributar a la mejora del servicio del área de estudio, el cual se muestra a continuación en el cuadro 3.4.

Cuadro 3.4 Propuesta metodológica para el diseño de un sistema de servicios en las áreas operativas del hotel Los Almendros.

DISEÑO DEL SISTEMA DE SERVICIOS EN LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS DE MANTA			
Etapas	Objetivo	Actividades	Métodos, Técnica y herramientas
1	Determinar la correspondencia entre el concepto de servicio del hotel y sus procesos claves.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar la correspondencia entre el concepto de servicio del hotel y sus procesos claves. 2. Caracterizar el proceso de Servucción del hotel <ul style="list-style-type: none"> - Identificar los clientes principales y sus necesidades básicas (Mercado y Segmento), - Personal de contacto (áreas operativas). - Soporte físico fundamental. - Procesos clave de las áreas operativas. 3. Definir los factores críticos que inciden en los procesos claves identificados 	<ul style="list-style-type: none"> -Métodos teóricos, empíricos y estadístico matemático. -Método analítico – sintético. -Método descriptivo. - Observación participativa. -Análisis comparativo. -Revisión documental. - Ficha de caracterización del hotel. - Encuesta sobre atributos del servicio del hotel a clientes. -Matriz de conceptualización. -Matriz de Inteligencia. -Software SPSS.

2	Diseñar un sistema de servicio para las áreas operativas del hotel Los Almendros en correspondencia con los beneficios a entregar al mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los componentes del sistema de servicios para las áreas operativas a partir de la Servucción. - Diseñar los Ciclos de Servicios de los procesos claves por área operativa. - Desarrollar acciones de manejo para la implementación satisfactoria del sistema de servicios propuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Métodos Teórico y Empírico. - Método analítico – sintético. - Método descriptivo. - Análisis y Síntesis. - Inducción-Deducción. - Entrevista a directivos y cargos estratégicos del hotel. - Encuesta a clientes.
3	Validar el sistema de servicios propuesto en las áreas operativas del hotel Los Almendros.	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar grupo de expertos para validar su coeficiente de argumentación y experticia - Aplicar encuesta a expertos para validar el sistema de servicio propuesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Método inductivo-deductivo. - Método descriptivo. - Análisis y Síntesis - Técnica de Criterio de Expertos

Fuente: Elaboración Propia.

3.5. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS Y ACTIVIDADES DEL DESARROLLO METODOLÓGICO

ETAPA I. DETERMINAR LA CORRESPONDENCIA ENTRE EL CONCEPTO DE SERVICIO DEL HOTEL Y SUS PROCESOS CLAVES.

Como primera actividad se realizó un diagnóstico del servicio a partir de los beneficios tangibles e intangibles que brinda el hotel al mercado; se aplicó una ficha de caracterización de la empresa, en la cual se identificó cada uno de los procesos operacionales en relación a su servicio. Por otra parte, se caracterizó el proceso de Servucción del hotel; para esta actividad fue necesario definir a los clientes principales y sus necesidades básicas relacionadas al mercado y segmento, se reconoció al personal de contacto en las áreas operativas en cada una de sus funciones, el soporte físico y cuáles fueron los procesos fundamentales en estas áreas utilizando la observación participativa.

Del mismo modo, se desarrolló una revisión documental en el área comercial del hotel, de RRHH y áreas de apoyo a la recepción, regiduría de pisos (alimentos y bebidas). No obstante, para procesar esta información documental y caracterizar

el soporte físico se aplicó como parte de la investigación el método analítico y sintético, además se determinó la correspondencia sobre concepto-prestación del servicio. Para precisar las brechas se hizo un análisis comparativo sobre los beneficios intangibles y tangibles, los procesos claves, ciclos de servicio, preparación técnica del personal, incidencias del soporte físico; usando métodos teóricos, empíricos, estadístico y matemáticos.

Para verificar cuales son los factores críticos del objeto de estudio, se aplicó una entrevista al administrador de áreas operativas y al director del hotel, además para determinar el número de clientes a encuestar utilizó la metodología propuesta por Alatorre & Amp; Pérez (2011):

$$n = \frac{Z^2 a / Z * p * qf}{d^2}$$

En donde:

Z= Nivel de confianza de 1,96

P= probabilidad de éxito, o porción esperada 0.5

q= probabilidad de fracaso, 05

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción) 0,1

En donde se obtuvo como resultado a un total de 120 personas a encuestar, en consecuencia, se procedió a utilizar el software SPSS para determinar las necesidades y requerimiento de los clientes; los cuales fueron representados por medio de cuadros estadísticos utilizando el método analítico, sintético y descriptivo.

Por último, en esta fase se desarrolló una matriz de inteligencia para verificar por intermedio de una evaluación las principales causas que inciden en los procesos del hotel.

ETAPA II. DISEÑAR UN SISTEMA DE SERVICIO PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS EN CORRESPONDENCIA CON LOS BENEFICIOS A ENTREGAR AL MERCADO

En esta etapa del proceso se diseñaron los componentes que conformaban el sistema servicios a partir de la servucción y sus interrelaciones, los cuales están compuesto por: clientes, soporte físico, personal de contacto y procesos claves de cada área y procesos fundamentales de apoyo. Analizando la parte operacional interna y externa, se utilizó un análisis y síntesis de sus componentes, para esto se aplicaron métodos de: inducción y deducción permitiendo mantener generalizaciones sobre el área y su desenvolvimiento. Se fijaron cuales fueron las necesidades básicas de los clientes para que a través de ellos se establezca el concepto de servicios del hotel; información obtenida por medio de las encuestas aplicadas en la fase anterior.

Se aplicaron un total de dos entrevistas que fueron dirigidas al dueño del hotel y al gerente general de áreas operativas, con la finalidad de conocer los criterios sobre los beneficios ofrecidos a sus consumidores, al mismo tiempo que facilitó la obtención de información para constatar, las respuestas derivadas de los colaboradores. No obstante, las encuestas a los clientes contribuyeron al desarrollo de estrategias de servicios, esto con el objetivo de mantener una planificación más rigurosa en la organización del personal. Para el procesamiento de esta información se utilizó el método de análisis y síntesis, del mismo modo, se usó el método descriptivo para el diseño de los ciclos del servicio, en ello, se escogió un subproceso de cada área operativa estableciendo como deberían funcionar en torno a sus actividades, no obstante, se empleó una ficha en función a mejorar y facilitar la operación de las actividades.

Utilizando la información obtenida por las encuestas a los clientes, salida de campo, técnica de observación y los métodos teóricos, empíricos, y descriptivo se presentaron los momentos críticos y de verdad (MCV), mostrando los estándares de desempeño que el hotel debería manejar. Por último, se aplicaron acciones de manejo para la implementación satisfactoria del sistema, en este apartado podemos observar los posibles riesgos presentado en la empresa, para ello, se mostraron por medio de escalas según cada criterio a evaluar tales como: La probabilidad de ocurrencia.

ETAPA III. VALIDAR EL SISTEMA DE SERVICIOS PROPUESTO EN LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS.

En esta última fase se validó el sistema de servicios, y para ello se aplicó la técnica de criterio de expertos, con la finalidad de confirmar la efectividad de la propuesta planteada. Se encuestó a 18 candidatos, en donde figuran especialistas del área hotelera y turística, una vez seleccionados los participantes fueron solicitados a un proceso de valoración, el cual se basó en la aplicación del cálculo del coeficiente de competencia ($k = \frac{1}{2} (k_c + k_a)$), con el objetivo de medir su nivel de conocimiento relacionado a la propuesta, disponiendo del método descriptivo para precisar las características de los integrantes a evaluar.

El resultado obtenido por medio de esta encuesta fue procesado utilizando el método de análisis y síntesis para tratar la información, no obstante, en una matriz se desarrolló un resumen del sistema de servicios disponiendo del método inductivo-deductivo, y destacando por medio de porcentajes el grado de efectividad de la propuesta en sus diferentes áreas.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en cada una de las etapas propuestas dentro de la metodología, se desarrollaron por medio de la aplicación de herramientas de investigación científica, las cuales, a través de su aplicación, permitieron el procesamiento y recopilación de información pertinente para obtener los resultados presentes.

4.1. ETAPA I. DETERMINAR LA CORRESPONDENCIA ENTRE EL CONCEPTO DE SERVICIO DEL HOTEL Y SUS PROCESOS CLAVES.

A continuación, se establece la caracterización del Hotel Los Almendros de la ciudad de Manta, en donde se precisan temas relacionados al concepto de operación, servicio, y gestión que maneja la entidad. Así mismo, se presenta la trayectoria metodológica propuesta en la investigación, utilizando los respectivos métodos, técnicas y herramientas propuestos para su desarrollo.

4.1.1. DIAGNOSTICAR EL SERVICIO A PARTIR DE LOS BENEFICIOS TANGIBLES E INTANGIBLES QUE BRINDA EL HOTEL AL MERCADO.



FIGURA 4.1 Ubicación del Hotel Los Almendros.

FUENTE: Google Earth (2020)

El hotel Los Almendros se encuentra ubicado en la ciudad de Manta en la calle 17, a 2km de la playa El Murciélago y a 5km de los eventos deportivos en el estadio Jocay. Este establecimiento tiene 13 años de experiencia en la rama hotelera, sus propietarios son: Sr. Pedro Cedeño y Sra. Paulina Santos. La empresa hotelera está ubicada en un punto estratégico dentro de la ciudad de Manta, cerca de lugares de interés populares como Barbasquillo, Tarqui y el Puerto Pesquero.

“Los Almendros”, es un hotel de 3 estrellas el cual fue creado con el objetivo de brindar servicio de calidad a sus clientes. Por otra parte, realiza la comercialización de sus servicios por varias redes tales como: Booking.com desde el 5 de junio del 2017, atrayendo turistas nacionales y extranjeros; medio que le permite mantener una mayor conectividad con sus consumidores; del mismo modo el hotel gestiona sus reservas de manera online de forma segura proporcionándole a sus clientes la confianza necesaria para hospedarse

4.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para poder identificar los atributos y servicios que presta el hotel Los Almendros, se aplicó una ficha técnica de caracterización del establecimiento, el cual permitió determinar el concepto del servicio, sus procesos claves, la planificación en relación a sus actividades, funcionamiento y manejo de áreas operativas. Del mismo modo, se establece cuáles son los servicios relacionados al área de estudio y su aporte directo con el mercado.

El hotel Los Almendros mantiene su organización administrativa de la siguiente manera:

4.1.2.1. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- Área operativa
 - Gerencia. – Dirigida al funcionamiento operativo, se dedica a agenciar, administrar y asegurar que los servicios que se ofrecen dentro de la empresa para que se desarrollen de acuerdo a los

procedimientos estipulados. Es el área en donde se verifica el cumplimiento de las funciones que se llevan a cabo, priorizando siempre la satisfacción del cliente. La gerencia es la cabeza principal de la entidad al llevar el control y la vinculación con las demás áreas que se manejan el establecimiento.

- Recepción. – Este departamento dentro del hotel ofrece servicios relacionados a la entrada y salida de clientes, su registro, la asignación de sus respectivas habitaciones, prestar información sobre los servicios, áreas con las que cuenta el hotel, recursos y atractivos del destino. También se encarga del cobro de cargos extras que se han presentado en la estadía que podrían haber incurrido los huéspedes. Las quejas y reclamos sobre algún inconveniente también son receptadas en este lugar.
- Ama de llaves. – El departamento tiene como finalidad actividades específicas, la limpieza de las habitaciones y su buena presentación. Son quienes están al pendiente del abastecimiento de toallas y con la dotación de amenities (shampoo, jabón, loción) en los cuartos, se encargan también del área de lavandería.
- Alimentos y Bebidas. – El área de restauración ofrece a los clientes una variedad de platos a la carta, menú según gustos y preferencias nacionales e internacionales, prestan servicios de panadería, además de la administración de los snaks, banquetes y eventos sociales que se presentan dentro del hotel.
- Cocina. – Son quienes se encargan de la preparación de la comida que se sirve en el Hotel, se encargan directamente de mantener limpia su propia área de trabajo, verifican la durabilidad y estado de los productos alimenticios.
- Mantenimiento. – Son los responsables de la parte física del hotel, de su infraestructura y equipamiento. Se encargan de detectar los defectos que surjan en la empresa relacionados a daños o

limpieza. Para ello se realizan acciones correctivas de forma constante y periódica con el objetivo de mantener la entidad en óptimas condiciones.

- Seguridad e higiene. – Son quienes se cercioran de la calidad de los productos alimenticios, de su inocuidad alimentaria para constatar que se encuentren en óptimas condiciones para su consumo. Este departamento también se encarga de velar por la seguridad física de los clientes y de la infraestructura del hotel, calidad del agua de las habitaciones, piscina, rutas de evacuación.
 - Actividades y eventos. – Este departamento tiene como principal función el entretenimiento de los huéspedes, son quienes deben cerciorarse de su comodidad relacionada a las actividades. También se encargan de gestionar los eventos que se realizan dentro de la empresa, realizan estrategias para que los eventos no incomoden a los huéspedes y su estadía.
- Área administrativa
 - Contabilidad: El departamento de contabilidad maneja los costos, compras y almacén del hotel. El jefe de contabilidad es quien lleva el manejo de las cuentas de la entidad en conjunto con la presidencia, es quien logra distribuir los gastos y ganancias que se presentan, es quien lleva el desarrollo de la operación y audita todos los requerimientos de las áreas operativas.

A continuación, se presenta un organigrama referencial del personal y su estructura organizativa, de ese modo actualmente existen 30 personas que laboran en todo el hotel, ver gráfico 4.1.

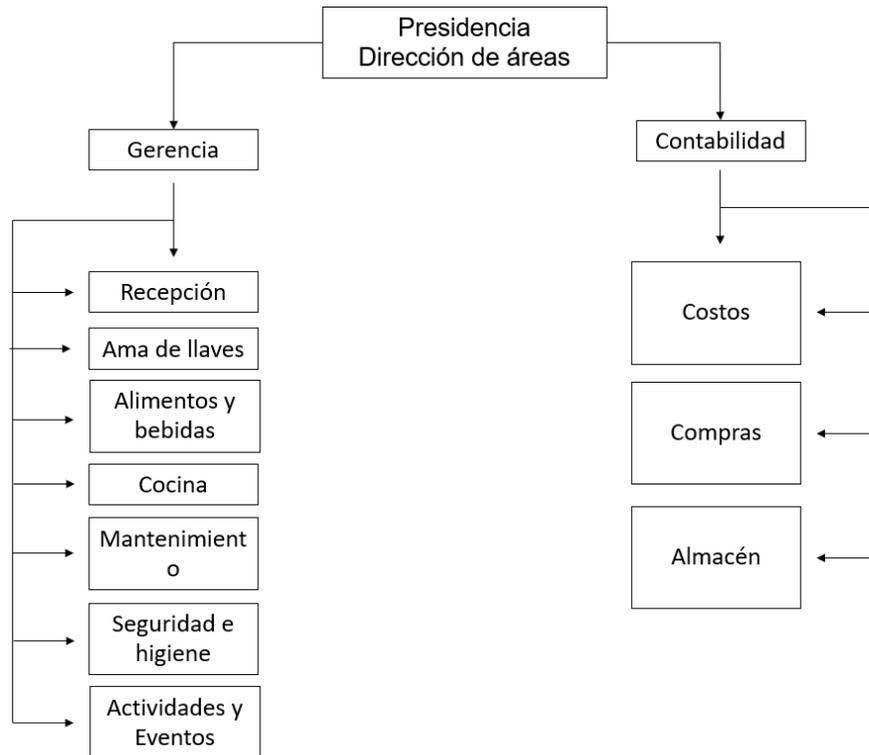


GRÁFICO 4.1: organigrama hotel los almendros

FUENTE: Hotel Los Almendros

Oferta de servicios. –

El hotel Los Almendros cuenta con 3 estrellas que respaldan la calidad de sus servicios, por ello basan su oferta principalmente en:

- Cómodas y confortables habitaciones.
- Variedad de platos gastronómicos.
- Diferentes tipos de bebidas refrescantes.
- Ubicación estratégica.
- Spa y gimnasio para mejorar su salud.
- Cercanía a recursos y atractivos de la ciudad.
- Panadería y postres.
- Piscina.
- Asesoramiento sobre actividades y lugares que visitar.

Sin embargo, el hotel Los Almendros posee una administración plana y centralizada, en donde limitan al personal de servicios a realizar las tareas asignadas, sin espacio de innovación. Los canales de comunicación que manifiesta la administración hacia sus colaboradores son escasas e imperceptibles, debido a que en varias ocasiones estas decisiones dejan como resultado insatisfacción por los clientes. Por otra parte, el hotel no cuenta con un concepto de servicio o negocio, pues en sentido general, existe un desconocimiento sobre temas vinculados a la organización y operación de la empresa.

Como se conoce en primera instancia el concepto de servicio representa una guía importante para el correcto funcionamiento de cualquier negocio relacionado al turismo; esta guía muestra estrategias las cuales contribuyen con beneficios a entregar al mercado objetivo. Esta determinación se desarrolla conociendo las necesidades del consumidor, con el fin de establecer un producto de acuerdo a sus gustos y preferencias.

El establecimiento maneja la selección de su personal de forma básica y con poca selectividad, debido a que en la investigación se identificó la insuficiente capacidad de respuesta que mantienen con los clientes, son precisamente estas irregularidades las cuales han determinado que el concepto de servicios que maneja el hotel Los Almendros no está contribuyendo al correcto funcionamiento de su operatividad, lo que proporciona una desventaja dentro de la competencia del mercado.

4.1.3. CARACTERIZAR EL PROCESO DE SERVUCIÓN DEL HOTEL

Existen varios factores que impiden que el hotel Los Almendros no cuente con un concepto de servicio coherente y sistemático. En primer lugar, la empresa no maneja un proceso de atención planificado y controlado, en sentido general, es un desconocimiento por parte de sus propietarios lo que obstaculiza capacitar al personal para brindar un servicio con estándares de calidad internacional. Del mismo modo la empresa no interrelaciona sus actividades a través de un

esquema, la cual permita identificar las falencias que se presentan dentro de cada subproceso por área.

4.1.4. IDENTIFICAR LOS CLIENTES PRINCIPALES Y SUS NECESIDADES BÁSICAS (MERCADO Y SEGMENTO)

Por medio de la aplicación de una entrevista dirigida al propietario del hotel Los Almendros de la ciudad de Manta se desarrolló un análisis en donde se identificaron dos tipos de clientes: por turismo y eventos, cada uno con sus características especiales:

Turismo

Los clientes que visitan al hotel los Almendros con fines de ocio, recreación y esparcimiento, buscan la calidad y comodidad de los servicios, en donde con altos grados de exigencia buscan tener acceso a los diferentes recursos y atractivos de la ciudad sin necesidad de realizar una extensa movilización. La edad de los turistas que visitan el hotel varía desde niños hasta personas de la tercera edad, por lo que los consumidores prefieren comodidad, y seguridad especialmente si el segmento que llega al hotel son familias. La procedencia de quienes visitan el hotel por lo general son personas nacionales que quieren recrearse dentro de la ciudad. Este mercado al visitar el hotel requiere que sus necesidades en su mayoría sean cumplidas por la misma empresa, ya sea que soliciten información por la ciudad, precios, costos, atractivos para visitar.

Es importante mencionar que la decisión final del consumidor para hospedarse dentro del hotel, ha sido considerada en base a referencias de otros clientes que han hecho uso del mismo; así mismo, su elección ha sido basada en la información que prestan las diferentes plataformas digitales a las cuales ellos tienen acceso.

Eventos

Este segmento de mercado es aquel que utiliza ciertas áreas del hotel, por lo general buscan servicios de banquetes y organizaciones de eventos sociales tales como bodas, cumpleaños, congresos, reuniones empresariales; entre

otros. Para su ejecución solicitan el uso de salones, equipo de audio y video y personal de apoyo, los servicios que oferta el hotel dependen del gusto y presupuesto de cliente.

El hotel mantiene convenios con diferentes empresas de la ciudad de Manta, así mismo con personas naturales. Los eventos que se realizan con mayor frecuencia se relacionan a congresos y reuniones empresariales; Sin embargo, en muchas ocasiones, se solicita el uso del salón de eventos a grupos grandes de turistas quienes son parte de algún tour. Del mismo modo, otro grupo de clientes, prestan las instalaciones para llevar acabo eventos sociales.

De este segmento de mercado no existe un perfil del cliente específico debido a que se han podido identificar desde grupos de turistas hasta empresas corporativas por lo que no existen parámetros de edad o procedencia directas y específicas. La oferta de servicios que presta el hotel Los Almendros a este mercado es muy amplia y diversa, debido a que ofrecen precios, actividades y equipamiento según lo que se vaya a realizar, pero siempre manteniendo la calidad de sus servicios.

Uno de los limitantes que se presentan es el desarrollo de los eventos sin molestar la comodidad de los huéspedes y otros clientes. También presentan problemas en la infraestructura del salón, debido a que su capacidad en varias ocasiones no cumple con los requerimientos de los clientes que lo solicitan. Otro factor son las facilidades que deben brindar, mejorar aspectos tecnológicos y de estética que hacen la diferencia dentro de la competencia del mercado con otros hoteles de la ciudad de Manta.

Presentación de la empresa al mercado



El hotel Los Almendros maneja su gestión basada en la experiencia de la cúpula ejecutiva, y no necesariamente mediante el uso de sistemas de información y de servicios necesarios para estar en competencia con el mercado. Esta empresa gestiona la calidad de sus servicios con la siguiente política, misión y visión:

Política:

“HOTEL LOS ALMENDROS es una empresa dedicada al servicio de hospedaje y alimentación, quien establece su política integral basada en la búsqueda constante de la satisfacción de nuestros clientes Y el mejoramiento continuo, sin descuidar el bienestar, la salud y la seguridad de nuestros empleados, cuidando el medio ambiente, asignando los recursos necesarios y el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables.” Los Almendros (2020).

Misión

La misión del Hotel LOS ALMENDROS es la de alcanzar la excelencia en los servicios a nuestros clientes, lograda mediante el esfuerzo y creatividad de nuestra gente y realización personal.

Visión

Ser reconocidos en el mercado local e internacional ofreciendo la mejor calidad en servicio a nuestros huéspedes. Nuestro esfuerzo gira alrededor de una sola meta:” CLIENTES SATISFECHOS”. El bienestar de nuestros huéspedes es prioridad sobre todas las cosas. Creemos en la fuerza innovadora de libre competencia.

4.1.5. SOPORTE FÍSICO FUNDAMENTAL

La edificación cuenta con una estructura moderna, con acabados de primera, mezclados con un área urbana en el que se encuentra ubicado. Cuenta con varias habitaciones renovadas y con acabados de lujos, un amplio restaurante con gran variedad de gastronomía nacional e internacional, 3 salones de eventos con excelente acabados y buena iluminación, parqueos, piscina y un gimnasio. Esta infraestructura se detalla a continuación:

Habitaciones

Cuenta con 63 habitaciones tales como: habitaciones sencillas, dobles, triples, cuádruples, matrimoniales, suites. Las cuales se encuentran dotadas de los siguientes servicios:

- Cómodas camas
- Baños con agua caliente y fría
- Televisores con TV por cable
- Mini bar
- Sistema telefónico para llamadas locales y nacionales
- Servicio de desayuno
- Servicio de limpieza
- Servicio de lavandería solicitado por el huésped
- Room service

Restaurant:

Le ofrece una exquisita oferta gastronómica ecuatoriana con platos a la carta, acompañados de un servicio profesional, sonrisa y buen trato.

- Desayunos tipo buffet: encontraras todas las delicias que ofrece la provincia, fruta fresca, y bebidas hechas con productos nacionales, además de los productos frescos de la panadería.
- Almuerzos: los cuales tienen una gran variación de precios y productos los que van, desde comida nacional hasta comida internacional y platos a la carta.
- Postres y panadería.

Salones de eventos

El hotel ofrece 3 salones donde podrán encontrar lo necesario para realizar todo tipo de eventos acompañados con un servicio de tipo buffet.

- **Montaje Capacidad**

Banquete 200 pax

Auditorio 230 pax

Escuela 120 pax

- **Ejecutivo**

Montaje	Capacidad
----------------	------------------

Banquete	70 pax
----------	--------

Auditorio	100 pax
-----------	---------

Escuela	40 pax
---------	--------

- **Mirador**

Montaje	Capacidad
----------------	------------------

Banquete	110 pax
----------	---------

Auditorio	120 pax
-----------	---------

Escuela	40 pax
---------	--------

Otros servicios

- Piscina exterior
- Spa-Balneario
- Masaje
- Gimnasio

- Traslado aeropuerto (de pago)
- Servicio de habitaciones
- Tareas de mantenimiento
- Lavandería
- Centro de negocios

4.1.6. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CLAVE DE LAS ÁREAS OPERATIVAS

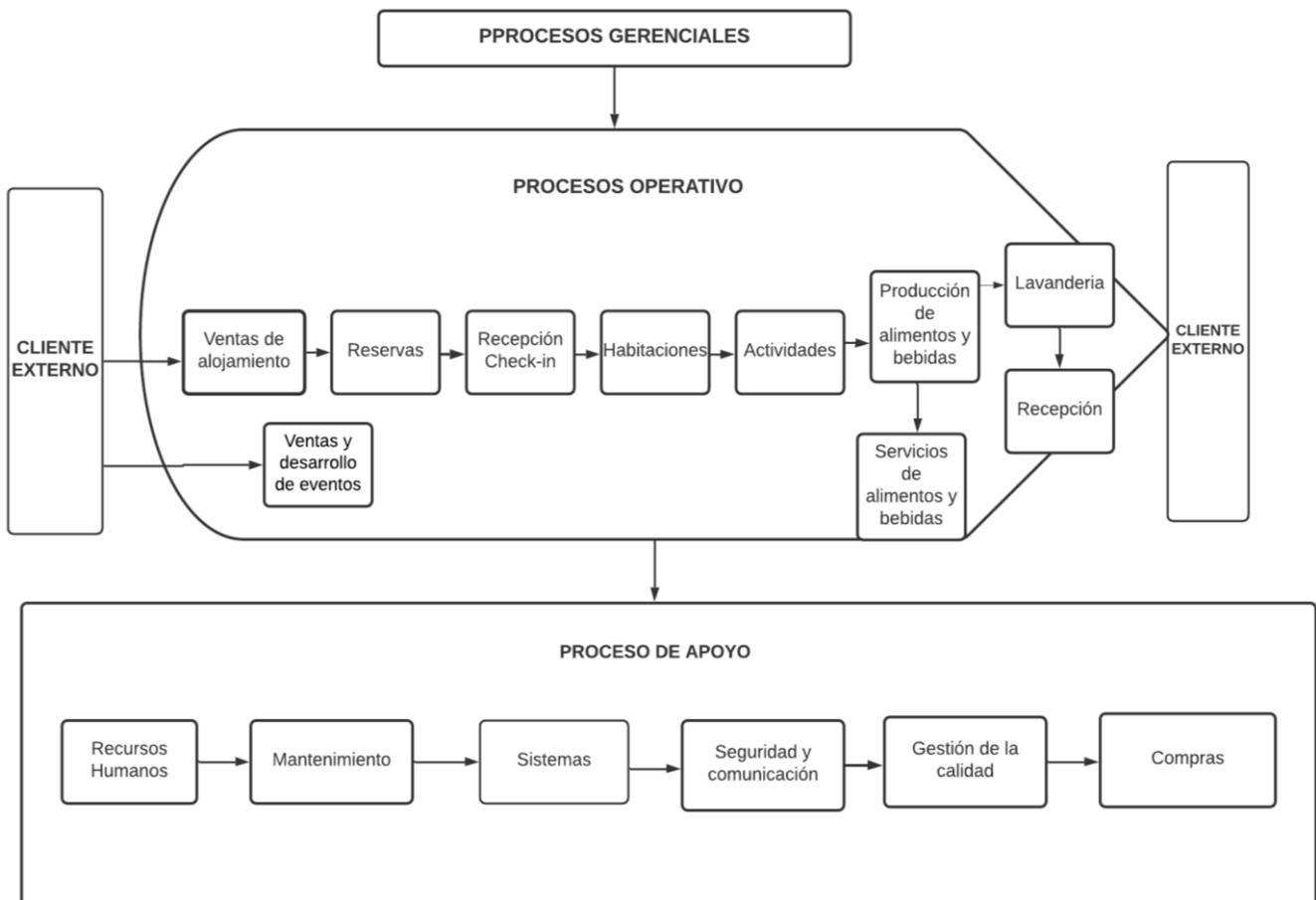


GRÁFICO: 4.2 Procesos claves del hotel Los Almendros

FUENTE: Hotel Los Almendros

Dentro de los procesos claves que maneja el hotel Los Almendros, como se muestra dentro de sus tres áreas operativas, ver gráfico 4.2. Para esto se lograron identificar los más importantes, en alojamiento son: realizar un check in y check out, limpieza de habitaciones, recepción, entre otros. En las áreas de restauración y panadería, los subprocesos que demandan mayor personal son: cocina, servicio y atención al cliente, solicitar y entregar pedidos de alimentos, caja registradora y limpieza.

Sin embargo, en el área de eventos mayormente se destaca solicitar el uso de los salones, limpieza, catering, servicio de banquete, etc. Sin embargo, el hotel no maneja esquemas graficas que permitan optimizar su trabajo.

4.1.7. TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Participantes que conforman las áreas operativas del hotel Los Almendros

- **Cliente:** Es la persona que utiliza los diferentes servicios que presta el hotel.
- **Recepción:** Las funciones las cuales presta este departamento son varias, desde brindar información a los clientes, hasta realizar el proceso de registro del huésped.
- **Mozo:** Se encarga de cubrir diferentes áreas del hotel, con el objetivo de estar a la expectativa del cliente y sus necesidades.
- **Botones:** Es la persona que acompaña y lleva el equipaje del huésped hasta su habitación.
- **Administrador:** El administrador gestiona varias actividades, incluso dentro del hotel es la persona que se encarga del alquiler de los salones de eventos.
- **Guardia:** El guardia además de brindar seguridad, es la primera impresión que recibe el consumidor al ingresar al hotel, pues se encuentra en la puerta recibiendo a los clientes.

Procesos del hotel

A. Realizar un check In

Objetivo:

Ofrecer servicios de información y registro a los clientes que lleguen al hotel (anexo #)

1. Proceso de registro del cliente:

Si el cliente no tiene una reservación previa, el recepcionista buscara dentro de la base de datos para verificar si existen habitaciones disponibles; en el caso que exista reservación se procederá a solicitar la información pertinente para completar con el proceso.

2. Registro de datos, prestación de información, confirmación de pago.

Después de haber solicitado la información se procederá a tomar los datos personales del cliente, se preguntará cual será la forma de pago, tiempo de estadía, y se procederá a brindar información referente al hotel y sus servicios. Sin embargo, si el cliente ya tiene un registro previo se hará la confirmación de datos con la reservación previamente realizada.

3. Generar ficha del cliente.

Una vez realizado el registro o la confirmación de datos, dentro de la base del hotel se diseñará una ficha de registro con la información adquirida (tiempo de estadía, habitación, etc).

4. Culminación del registro.

Una vez que se haya terminado con el proceso, el recepcionista llamara al encargado del equipaje (botones) quien acompañara al huésped hasta su habitación.

Nota: Existen gastos extras que se registraran dentro de la base de datos según el cliente vaya haciendo uso de ellos (consumo en el restaurante y otros servicios). Los huéspedes cuyos gastos hayan sido financiados por terceros, solo se le ofrecerá lo contratado, todo consumo extra se hará un recargo personal al mismo.

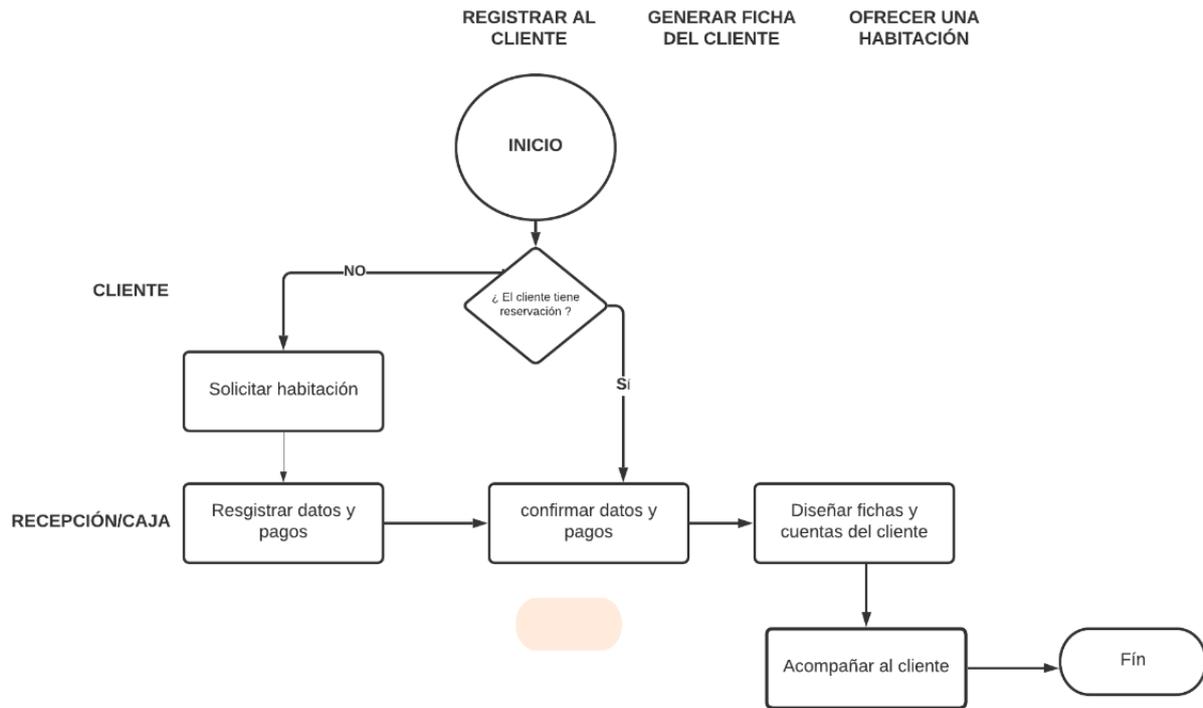


GRÁFICO: 4.3 Subproceso de check in

FUENTE: Hotel Los Almendros

B. Realizar un pedido en el restaurante del hotel

Objetivo

Emitir y entregar los pedidos que soliciten los clientes del restaurante.

1. Recepción de pedidos de consumo.

Para que el cliente pueda realizar un pedido, puede llamar directo a recepción si es por servicio a la habitación o llamar al mozo que se encuentre cerca de su lugar.

2. Generar pedido

Una vez que el cliente le dio el pedido, el mozo o el camarero indican el orden directo al área de cocina. Si el cliente es huésped del hotel el mozo le preguntara si el recargo lo hace a la cuenta, caso contrario el cliente pagara una vez que su pedido sea entregado.

3. Preparar el pedido solicitado.

El mozo se acerca a caja en donde el pedido será generado y pasado a cocina; lugar en donde el chef prepara el plato.

4. Entregar el pedido al cliente

Una vez listo lo solicitado por el cliente el mozo se acerca al área de la cocina y retira el pedido, directamente se lo entrega al cliente, posterior a ello, se le pregunta al consumidor si desea algo más que requiera.

5. Generar cargo o factura.

Una vez terminada la comida el cliente llama al mozo con el fin de solicitar su factura; el mozo le entregara una cartilla donde el cliente ubicara el valor a cancelar. Si es huésped el cargo se hará directamente a la cuenta.

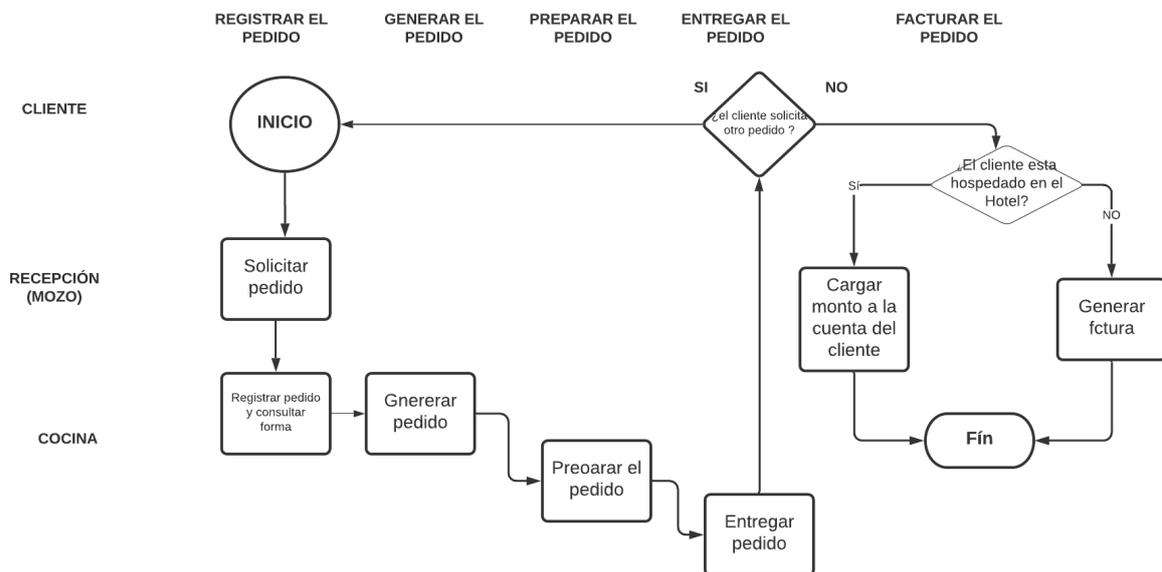


GRÁFICO: 4.4 Subproceso de servicio en restauración

FUENTE: Hotel Los Almendros

C. Uso de salones de eventos.

Objetivo:

Adecuar los salones de eventos para el uso de los clientes potenciales (anexo)

1. Solicitar el alquiler de los salones de eventos.

Como primer punto al realizar la solicitud para el uso de los salones de eventos, el cliente debe comunicarse con recepción; de forma que la persona encargada del área de recepción le anexe de forma inmediata con el gerente del hotel. Es importante mencionar que el cliente puede o no ser huésped del hotel.

2. Solicitud y requerimientos

El administrador del hotel organiza una reunión con el cliente, con la finalidad de establecer precio y servicios. Una vez acordado lo solicitado el gerente procede tomar sus datos y forma de pago, fecha, entre otra información requerida.

3. Generación de servicios

El administrador establece varios paquetes con diferentes precios y servicios según lo solicitado por el cliente con el objetivo de alcanzar su satisfacción. Sin embargo, los paquetes que se presentan pueden ser cambiados según los gustos y preferencias, en ello también varía el precio según las modificaciones que se hagan.

4. Adecuación del Salón

Una vez que se eligieron los servicios y se estableció la fecha, según lo requerido el administrador delega al personal de servicio para la adecuación y el acondicionamiento de la sala de eventos solicitada.

5. Facturación del pedido

El hotel maneja varios medios de facturación, si el cliente es huésped del hotel se cargará el monto a su cuenta, caso contrario se generará la respectiva boleta; Del mismo modo se formará la factura si el cliente no es huésped del hotel.

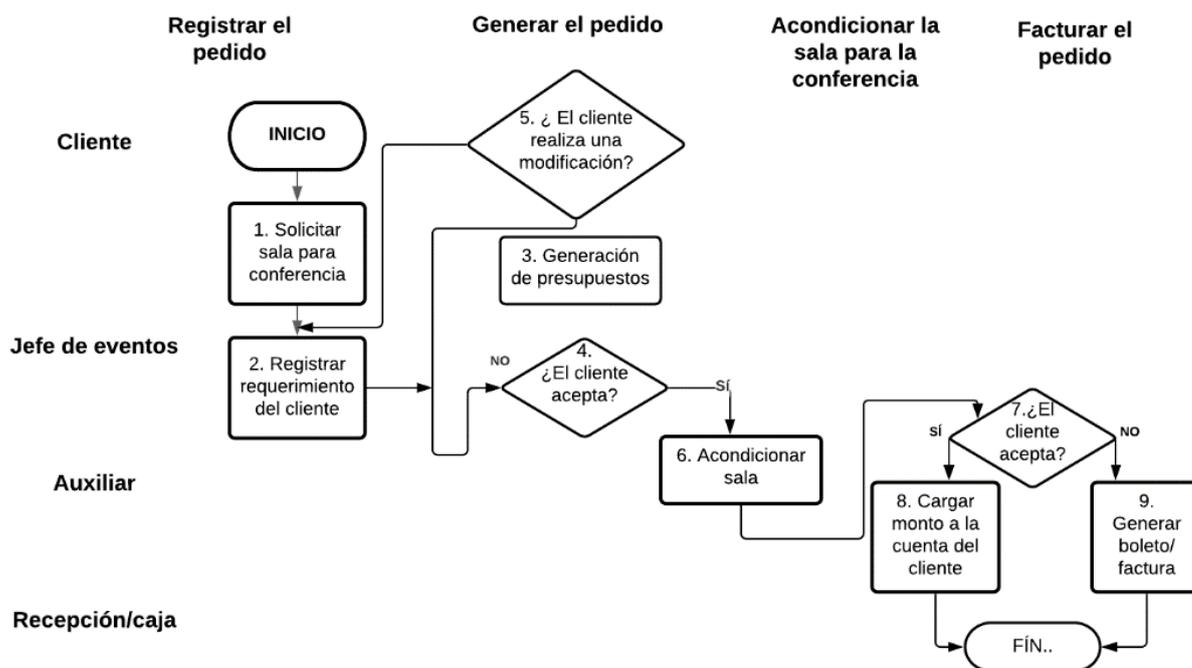


GRÁFICO: 4.5 Proceso de salón de eventos

Fuente: Elaboración propia

4.1.7. DEFINIR LOS FACTORES CRÍTICOS QUE INCIDEN EN LOS PROCESOS IDENTIFICADOS

Para lograr determinar los factores críticos que inciden en los procesos operativos del hotel Los Almendros se tomo como base datos existentes relacionados a la actual calidad del servicio, soporte físico y personal de contacto; los cuales fueron representados a través de encuestas dirigida a 120 clientes. El objetivo de esta herramienta, es determinar el nivel de satisfacción que tienen los consumidores frente al entorno que representan sus tres áreas operativas, a continuación, se exponen los resultados obtenidos:

Tabla 1. Resultado de la encuesta 1.

		Edad del encuestado			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18 - 30 años	54	45,0	45,0	45,0

31 - 50 años	36	30,0	30,0	75,0
más de 51 años	30	25,0	25,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla se puede observar, el 45% comprende a un rango en edad de 18-30 años, el 30% corresponde de 31-50 años, y por último un 25% equivalente a personas con más de 51 años, lo cual indica que el hotel consta con un segmento de mercado de personas adultas, que buscan alojamiento y recreación, en un mismo lugar, satisfaciendo las necesidades, gustos y preferencias de los clientes tabla 1.

Tabla 2. Resultado de la encuesta 1

Género del encuestado				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	66	55,0	55,0	55,0
Masculino	54	45,0	45,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al género, en la tabla se muestra que existe un equilibrio en porcentajes entre ambos sexos, representando el 55% Femenino y el 45% masculino, siendo así; podemos decir que en su mayoría las visitas que recibe el Hotel son en parejas, y amigos, por motivos de hospedaje, recreación y disfrute de las instalaciones, ver tabla 2.

Tabla 3. Resultado de la encuesta 1

Nacionalidad del encuestado				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Ecuador	93	78	77,5	77,5
México	6	5	5,0	82,5
Colombia	14	11	11,7	94,2
Chile	4	3,	3,3	97,5
Perú	3	3	2,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede identificar los clientes con mayor frecuencia que llegan al Hotel Los Almendros, son de nacionalidad ecuatoriana, con el 78%, seguido de México el 5%, Colombia 11%, Chile 3%, y por último Perú con el 3%. Por lo general el hotel recibe en su mayoría clientes ecuatorianos, y su motivo principal es por hospedaje y eventos, ver tabla 3.

Tabla 3. Resultado de la encuesta 1

¿Después de haber hecho uso de las instalaciones del Hotel los Almendros cómo calificaría sus servicios?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bueno	76	63	63,3	63,3
Regular	35	30	29,2	92,5
Malo	9	7	7,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: elaborado por los autores

La evaluación por parte de los clientes, sobre el uso de las instalaciones y servicios ofrecidos en el Hotel, se dio mediante una calificación de bueno, regular y malo. Obteniendo el 63% de clientes que están a gusto con el servicio adquirido durante el uso de las instalaciones del hotel, en una escala intermedio tenemos un 30% que califican como regular, y el 7% que identificaron como malo. En lo cual se llega a un análisis, que muy pocos, son los clientes del Hotel los Almendros que tienen una mala imagen del servicio durante la estancia en él, sin embargo, es importante seguir mejorando sus procesos de gestión para dar un mejor servicio y confianza al cliente.

Tabla4. Resultado de la encuesta 2

ATRIBUTOS	PRIORIDAD	FRECUENCIA			PORCENTAJES		
		MB	B	M	MB	B	M
El ambiente del lugar	1	89	26	5	74	22	4
Confort de las habitaciones	2	89	26	5	74	22	4
Ubicación	3	79	38	3	66	31	3
Oferta gastronómica	4	76	32	1 2	63	27	10
Seguridad	5	73	39	8	61	33	6
Precio de las ofertas	6	63	52	5	53	43	4
Adecuación de las instalaciones	7	63	50	7	52	42	6
Limpieza e higiene	8	60	56	4	50	47	3
Presencia del personal	9	51	63	6	43	52	5
Rapidez del servicio	10	47	68	5	47	37	3 6
Atención a las necesidades e inconvenientes por parte del personal de servicio	11	47	66	7	39	55	6
Calidad de atención y servicio	12	44	76	6	37	58	5

Fuente: Elaboración propia.

En relación a aquellos atributos que tuvieron menor calificación en una escala de Muy bueno, Bueno y Malo. Dentro de las encuestas planteadas se encuentra: la presencia del personal con un 52% que respondieron (Bueno), así mismo; atención a las necesidades e inconvenientes por parte del personal de servicio con una calificación del 55% (Bueno), y por último la calidad del servicio se encuentra 58% de respuestas positivas en (Bueno). En menor escala tenemos el ambiente del lugar, confort de las habitaciones, seguridad, con un porcentaje menor al 15% de las encuestas realizadas que manifestaron al servicio como (malo). Donde el cliente muestra las insatisfacciones que se presentan a la hora

de adquirir un servicio, para ello, es importante pulir todos los aspectos ante ya mencionado y poder brindar la atención adecuada, ver tabla 4.

Tabla5. Resultado de la encuesta 3

¿Qué otros atributos deberían de implementarse en el hotel para mejorar su estancia?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Facilidades tecnológicas	32	26,7	26,7	26,7
Ofertas innovadoras	48	40,0	40,0	66,7
Mejorar el servicio de salón de eventos	40	33,3	33,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia.

En tanto el hotel en estudio, se encuentra actualmente operando, se hizo posible identificar los beneficios a formularse en el Concepto, mediante la encuesta a los clientes (A) ya explicada en el capítulo metodológico. A través de las encuestas estos manifestaron aquellos beneficios que eran importantes y que esperaban recibir del establecimiento, ver tabla 6.

Tabla 6. Beneficios que esperan los clientes del hotel, declarados por los clientes

BENEFICIOS	FRECUENCIA DE VOTOS (%)	LUGAR EN LA VOTACION
Variedad en la oferta (tanto bebidas como alimentos)	55%	1
Confort de las habitaciones	47%	2
Amabilidad y profesionalidad del personal de servicio	40%	3
Entrega inmediata de los servicios	38%	4
Capacidad de respuesta del personal de servicio ante sus necesidades	37%	5
Salones de eventos con adecuada capacidad	36%	6
Personal de servicio organizado	30%	7
Habitaciones físicamente satisfactorias	27%	8
Precios asequibles	25%	9
Actividades recreativas y entretenimiento	15%	10

Fuente: elaborado por los autores

Estos resultados se complementaron con el estudio de las insatisfacciones que manifestaron los clientes en la encuesta, ver tabla 7.

Tabla 7. Satisfacciones e insatisfacciones manifestadas por los clientes encuestados

INSATISFACCIONES
Mejorar el servicio en los salones de eventos
Servicio lento en el restaurante
Servicio de restaurante muy alejado del área de alojamiento
Demora en los servicios que se reciben
Servicio de Internet deficiente
Pocos espacios acogedores para una mejor estancia

Fuente: elaborado por los autores

El hotel Los Almendros no maneja un concepto de servicio, por lo que en sus procesos no desarrollan las actividades vinculadas a un sistema de servucción, debido a que sus propietarios no cuentan con la iniciativa para desarrollar proyectos relacionados a la mejora de sus áreas operativas. El hotel maneja sus procesos de forma lineal y no cuentan con un sistema que permita tomar acciones correctivas frente a las falencias que se presentan en el mismo. Una vez obtenido los resultados de las encuestas aplicadas, se utilizó la metodología de Fisher (1994) y de Ulacia (2015), para realizar una evaluación de cada uno de los procesos operativos y áreas identificadas dentro del hotel.

Para identificar cuáles son las dimensiones que se van a evaluar se analizaron los resultados obtenidos y se definieron los siguientes conceptos:

- **Servicio.** - Se establece como la calidad de los procesos que ejecutan los empleados dentro de la empresa, en ese aspecto se evaluó la rapidez y capacidad de respuesta, amabilidad del personal, puntualidad y seguridad que brinda el hotel.
- **Soporte Físico.** – Abarca de forma directa al personal de contacto que labora dentro de una empresa de servicios. La participación de los empleados forma parte fundamental del proceso de servucción y del sistema de servicios.

4.1.8. FACTORES QUE INCIDEN DE FORMA NEGATIVA EN LOS PROCESOS CLAVES DE LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS

Para determinar cuáles son los factores críticos que inciden de forma de negativa en las áreas operativas del hotel Los Almendros, se procedió a desarrollar una matriz de inteligencia como parte de la metodología obtenida de Fisher (1994), la cual se centrará en valorar las dimensiones más relevantes analizando el servicio y soporte físico del objeto de estudio; Una vez expuestos estos problemas por áreas se procederá a emitir una calificación, según como se muestra en el cuadro 4.1. Los componentes a evaluar dentro de la matriz han sido identificados a través de dos entrevistas dirigidas al dueño del hotel y al gerente general del hotel, salida de campo, y una observación analítica del objeto de estudio.

Cuadro 4.1. Escala de valor de matriz de inteligencia

VALORES	
5.0	Excelente
4.9- 4.5	Muy Bueno
4.4 - 4.0	Bueno
3.9 - 3.0	Regular
2.9 - 2.0	Deficiente
1.9 – 1.0	Muy Malo

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en el cuadro 4.2 se presentan cuáles son las dimensiones identificadas que servirán como referente para establecer un análisis en relación al actual servicio del hotel y los factores críticos que inciden en estos procesos; Las cuales fueron desarrolladas según las encuestas aplicadas a los clientes y entrevistas a los cargos específicos del hotel.

Cuadro. 4.2: Dimensiones de evaluación

DIMENSIONES IDENTIFICADAS A EVALUAR
<ul style="list-style-type: none"> • DIMENSIÓN N°: 1. Evaluación del estado físico del área específica. • DIMENSIÓN N°: 2. Mantenimiento y limpieza del establecimiento como acción del personal de servicio. • DIMENSIÓN N°: 3. Evaluación en la atención al cliente y capacidad de respuesta con los estándares de calidad establecidos. • DIMENSIÓN N°: 4. Cumplimiento de las expectativas del cliente en torno al servicio y soporte físico del hotel.

Fuente: Elaboración propia

Los cuadros de evaluación que se muestran en esta actividad, han sido divididos en las tres áreas operativas que maneja el hotel los almendros, ver cuadro 4.3, 4.4, 4.5; con la finalidad de identificar sus principales deficiencias.

Cuadro 4.3. Factores que inciden en los procesos de recepción

BASADA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SOPORTE FÍSICO DEL HOTEL LOS ALMENDROS		
RECEPCIÓN	DIMENSIÓN N°: 1	DIMENSIÓN N°: 2
	<ul style="list-style-type: none"> El área de recepción actualmente cuenta con una estructura moderna y renovada, con buena iluminación, sala de espera y con un óptimo sistema de ventilación. El área de recepción maneja un límite de capacidad bajo por lo que no cuenta con el espacio para receptor altas cantidades de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> El área de recepción mantiene sus instalaciones limpias y en buenas condiciones. No manejan un proceso constante en épocas de lluvia por lo que se puede apreciar al ingresar una falta de gestión de la limpieza en la recepción. El personal no da un mantenimiento constante.
VALORACIÓN	4.4	4.9
	DIMENSIÓN N°: 3	DIMENSIÓN N°: 4
RECEPCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> El personal presenta predisposición en la atención al cliente El personal no maneja idiomas extranjeros (ingles, entre otros) Existe poco personal de atención en el área de recepción Falta de eficacia cuando hay exceso de entradas en el check-in. 	<ul style="list-style-type: none"> La recepción no cuenta con un sistema de servicios que permita su optimización El personal de atención es poco calificado para la prestación de servicios de información referente al destino, recursos, atractivos, entre otros. Poca capacidad de respuesta
	3.9	3.9

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado

En el cuadro 4.3 tenemos como resultado que el hotel posee buen estado físico en sus habitaciones, sin embargo, existen una falta de predisposición por parte del personal lo que genera que se manifiesten problemas en el servicio. Los amenities, sábanas, toallas entre otros, no son cambiados con constante regularidad debido a que no mantienen logística en estos procesos. Esto se debe a que la selección del personal no respondió a una elección rigurosa, por lo que

se pasó por alto elementos de preparación y entrega, por otra parte, el constante cambio de colaboradores y de sus áreas ha generado que se dificulte centrarse en responder al concepto que maneja el hotel.

CUADRO 4. 4. Factores que inciden en los procesos de las áreas operativas en restaurante.

BASADA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SOPORTE FÍSICO DEL HOTEL LOS ALMENDROS		
RESTAURANTE	DIMENSIÓN N°: 1	DIMENSIÓN N°: 2
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar características físicas que permitan facilitar la eficiencia del trabajo en la cocina • Poca amplitud en el área de la cocina cuando el restaurante trabaja en su capacidad máxima. • Mejorar la división en áreas de la cocina • Poca ventilación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar aspectos de organización interna en el área de la cocina • De forma general el restaurante presente buena higiene y limpieza de sus productos.
VALORACIÓN	4.5	5.0
RESTAURANTE	DIMENSIÓN N°: 3	DIMENSIÓN N°: 4
	<ul style="list-style-type: none"> • El personal no maneja uso de una segunda lengua extranjera • Poca capacidad de respuesta • Problemas de logística y coordinación entre el personal de atención al cliente • Falta de rapidez al entregar el pedido 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento gastronómico del personal de servicios para facilitar una sugerencia • Poco empeño de participación del mesero con el cliente
	3.0	3.9

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado

En el cuadro 4.4 se observa que el restaurante debe cumplir con características que faciliten el desenvolvimiento tanto del personal de cocina como de los meseros que tienen contacto con el cliente. La cocina cuenta con un área reducida la cual no está separada por secciones y en temporada alta su capacidad física no cubre los requerimientos para brindar un óptimo servicio. El personal no lleva una coordinación y eficacia de respuesta con el cliente, del mismo modo, no manejan un segundo idioma para poder atender a turistas

extranjeros, por otra parte, no tienen conocimientos gastronómicos para sugerir al cliente los platos que se presentan genera insatisfacción.

CUADRO 4.5. Factores que inciden en los procesos de las áreas operativas en eventos.

BASADA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO Y SOPORTE FÍSICO DEL HOTEL LOS ALMENDROS		
SALONES DE EVENTOS	DIMENSIÓN N°: 1	DIMENSIÓN N°: 2
	<ul style="list-style-type: none"> • En varias ocasiones la infraestructura de los salones no impide la salida de sonido a otras áreas del hotel • Mejorar equipamiento de difuminadores para fumadores. • Los salones poseen un estado físico en buenas condiciones • Mejorar sistema de audio en la parte posterior de los salones 	<ul style="list-style-type: none"> • Los Salones mantienen buen estado de limpieza y organización de su estado físico.
VALORACIÓN	4.5	5.0
	DIMENSIÓN N°: 3	DIMENSIÓN N°: 4
SALONES DE EVENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal de servicios. • El personal de servicio no presta una adecuada atención en función a su capacidad de respuesta, cuando el cliente solicita un pedido. • Falta de logista en la organización de eventos 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco compromiso por parte del personal en temas de organización y del servicio que brindan al cliente mientras se desarrolla un evento.
	3.9	3.9

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado

En el cuadro 4.5. podemos observar que los tres salones del hotel tienen una decoración diferente, así mismo, cada uno tiene una capacidad de personas mayor a la otra. La infraestructura es moderna y con muy buenos acabados, posee un buen sistema de iluminación, sin embargo, el sistema de audio en varias ocasiones no se aprecia en la parte posterior de los salones. El personal del servicio al realizar los eventos no presta una organización adecuada lo que

dificulta satisfacer los requerimientos del cliente, y en muchos casos existe un déficit de colaboradores cuando los eventos son de mayor magnitud.

En conclusión, se pudo determinar cuáles son las áreas operativas que tienen mayor problema al momento de llevar a cabo sus funciones, dejando como resultado que la mayoría de ellos se presentan en relación al servicio. Sin embargo, parte de los resultados señalan que el soporte físico del hotel no cuenta con las condiciones adecuadas para alcanzar estándares de calidad a nivel internacional. El área de alojamiento tiene deficiencias en la logística de limpieza de las habitaciones, relacionada a la falta de organización del personal.

El área de restauración no maneja una coordinación estable por lo que destaca entre los resultados más bajos dentro de su calificación, no obstante, estos mismos problemas presentan los procesos que se llevan a cabo en los salones de eventos. Las dimensiones antes evaluadas han sido desarrolladas en función a las encuestas aplicadas a los clientes, destacando previamente cuáles son las principales falencias del hotel Los Almendros, sin embargo, las calificaciones emitidas por los autores son en consecuencia a la visita de campo realizada a la empresa.

4.2. ETAPA II. DISEÑAR UN SISTEMA DE SERVICIO PARA LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS EN CORRESPONDENCIA CON LOS BENEFICIOS A ENTREGAR AL MERCADO.

La finalidad de esta etapa consiste en diseñar un sistema de servicio en las áreas operativas del hotel Los Almendros de la ciudad de Manta, a partir de los enfoques y conceptos que se presentan dentro del tema de estudio; en ese sentido se abordaron aspectos relacionados a su operatividad y a la calidad de sus servicios, por otra parte, los métodos aplicados fueron el análisis-síntesis, y la inducción-deducción de la información recopilada a través de documentación bibliográfica, de campo y herramientas de recolección de investigación; las cuales permitieron establecer una definición y a partir de ello cumplir con el objetivo planteado.

El proceso de recolección de información se dio a través de encuestas aplicadas a los cargos específicos de la administración del hotel Los Almendros y encuestas dirigidas a sus clientes. El resultado de todo el trabajo anteriormente descrito, integro los componentes conceptuales, prácticos y teóricos que se muestran en el desarrollo de esta fase.

4.2.1. DEFINIR LOS COMPONENTES DEL SISTEMA A PARTIR DE LA SERVUCCIÓN.

El hotel Los Almendros mantiene su integración y operación en las siguientes áreas: alojamiento, restauración y salones de eventos. El diseño del sistema de servicios se desarrollará definiendo como debería operar el hotel a partir de un sistema de servicios (servucción) diseñado a partir de sus características. La servucción (sistema de servicio) certifica el mejoramiento de los procesos operativos dentro de las áreas que componen el hotel, así mismo, facilita la calidad de sus servicios, por ende, el impacto que genera su acción muestra un resultado positivo dentro de la mente de los clientes.

El resultado obtenido mediante las encuestas, destaca la insatisfacción que los clientes tienen con el servicio que presta el hotel Los Almendros, debido a que

el personal de contacto directo no presenta eficiencia en sus actividades. El objetivo de desarrollar el sistema es mejorar el direccionamiento de cada una de estas actividades de forma estratégica, ya que este método interrelaciona cada uno de los componentes que forman parte de la empresa de servicios, mostrando al usuario como el punto clave dentro de este proceso.

Tomando como base los elementos que intervienen en el proceso de Servucción y las interrelaciones que en el mismo se establecen, la aplicación al hotel objeto de estudio, quedaría de la siguiente figura 4.2.

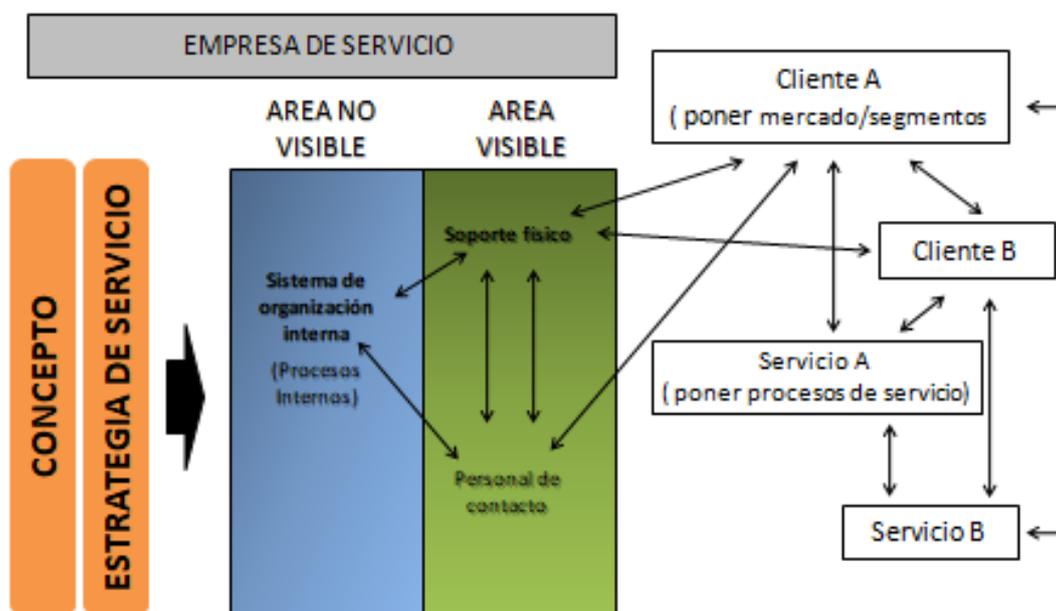


Figura 4.2 Sistema de Servicio (Servucción) del hotel Los Almendros. Propuesta.

Fuente: Elaboración propia

La figura representa la interacción que pueden tener varios consumidores cuando entran en contacto con el servicio del hotel. Todo hotel orienta su operación a uno o varios mercados/segmentos meta. Estos se representan, dentro del sistema, como cliente A. En la práctica, el hotel no solo recibe clientes de estos mercados/segmentos, el establecimiento no cierra sus puertas a clientes que no respondan a dicho estrato. A este tipo de cliente, se denomina cliente B. Ello significa que el sistema de servicio se diseña para satisfacer las necesidades de los clientes A, pero es capaz de atender a clientes B, lo que

implicará un esfuerzo adicional y adaptaciones al servicio, para satisfacer las necesidades de este cliente B.

La interacción entre ambos tipos de clientes es constante por lo que es importante considerar no solo un ambiente adecuado, sino también, la eficiencia del personal, en especial el personal de contacto, para satisfacer cada una de las necesidades que se presentan. Definidos claramente los clientes con los que opera el hotel, puso en condiciones a los investigadores, de poder establecer el Concepto del hotel, próxima fase de la investigación.

El análisis integral de ambos aspectos (beneficios e insatisfacciones permitió formular el Concepto del hotel Los Almendros, el cual, en términos de beneficios (tangibles e intangibles), consistió en:

- ✓ Variedad en la oferta
- ✓ Confort (habitaciones, espacios comunes, restaurantes, Spa y salones)
- ✓ Entretenimiento
- ✓ Profesionalidad del personal (entendiéndose como tal, técnica, ética y presencia)
- ✓ Seguridad

Cabe aclarar que, aunque la “*Seguridad*” constituye un beneficio asumido (por lo que se concibe como parte inherente al producto hotelero), atendiendo a la situación actual, donde la pandemia del virus SARS 2, afecta todos los ámbitos de la vida de los países, se decide explicitarlo como un beneficio imprescindible a publicitar y atender por las gerencias hoteleras.

Coligado al Concepto, es necesario definir los atributos del producto-servicio que se ofrece al mercado. Luego, la garantía de ocurrencia de los beneficios declarados en el mismo, precisa que el producto-servicio, cuente con los siguientes atributos, a continuación, se presenta la siguiente tabla, ver tabla 8.

Tabla 8. Atributos del producto-servicio áreas operativas. Hotel Los Almendros

ATRIBUTO	EXPRESADO EN:
Ámbito	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habitaciones y salones de evento confortables ✓ Adecuación del área de eventos a las necesidades expresadas

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambientación (decoración, colores, olores e iluminación) que exprese la cultura local y regional
Consistencia	<p>Es un atributo muy considerado por los clientes, para lograr ofrecer un servicio de calidad. El mismo recae en la necesidad de ser perseverantes y constante en el servicio que se brinda a diario. Su manifestación se traduce en</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ mantener proveedores que garanticen el cumplimiento de la calidad requerida y estándar de los productos. ✓ Procedimientos de trabajo que garanticen el desempeño estable del personal
Disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de los horarios establecidos y las políticas del hotel.
Actitud del Personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal flexible, eficiente y con buena presencia ✓ Atento a las inquietudes y necesidades del cliente ✓ Respuesta rápida a los problemas que se presenten
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecimiento libre de fumadores ✓ Existencia de personal de seguridad. ✓ Existencia de puntos contra incendios. ✓ Limpieza e higiene extrema en todas las áreas ✓ Cumplimiento de los protocolos antiCovid
Costo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar promociones de venta por temporada ✓ Trabajar con variedad de precios ✓ Establecer precios más asequibles

Fuente: elaborado por los autores

Estrategia de Servicio. -

El Concepto del hotel, asocia automáticamente, el diseño de una Estrategia de Servicio que garantice, mediante elementos organizacionales (funciones y actividades de la entidad), la entrega de los beneficios declarados en el Concepto.

Ello se traduce en aquellos aspectos de la gestión que deben ser de máxima atención en el funcionamiento del establecimiento. En este sentido, de manera resumida, la Estrategia deberá descansar en los elementos siguientes:

- Selección y evaluación sistemática de los proveedores (de alimentos, insumos y materiales)

- Planificación, cumplimiento y control riguroso del plan de mantenimiento del hotel
- Capacitación sistemática del personal, en especial, el personal de contacto
- Desarrollo de actividades de entretenimiento que promuevan el conocimiento de la cultura local, regional y del país, así como, el intercambio entre las diferentes culturas
- Identificación de los puntos y elementos de riesgo personal y de las pertenencias del cliente. Control preventivo y permanente de los mismos

La organización interna debe desarrollar indicadores que le permitan evaluar el desempeño y rendimiento tanto de sus trabajadores como de la propia organización, luego, la medición y evaluación (a través de indicadores) de los procesos de servicio, fundamentalmente, deberá ser parte de también de la estrategia de servicio diseñada.

Los aspectos que conforman la Estrategia de Servicio del hotel, deben derivar en procesos fundamentales del Sistema de organización interna. Ello implica que se diseñarán procesos orientados a la selección y evaluación de los proveedores; al mantenimiento preventivo y corriente de las instalaciones del hotel; la capacitación del personal, en particular el de contacto directo con el cliente, la animación. La seguridad, en tanto es un aspecto transversal (“toca” todas las actividades vinculadas a la atención al cliente e incluso, algunas de las actividades internas), deberá estar incluida en los procesos particulares diseñados para dichas actividades.

Soporte físico

Al ser uno de los puntos visibles, se relaciona no solo con el aspecto físico de cada una de las áreas operativas vinculadas directamente al servicio del cliente, también al equipamiento y mobiliario que deben estar presentes en estas áreas. Por supuesto, aquel equipamiento y mobiliario que sustente la entrega de los beneficios declarados en el Concepto. Es importante, al mismo tiempo, elementos como la limpieza y sanidad, el estudio de la capacidad de carga especialmente en días de feriados, para no sobrecargar el nivel de prestación

del servicio, así como, los elementos que garanticen la seguridad de estas áreas y del propio establecimiento.

En este sentido, la propuesta de elementos fundamentales vinculados al soporte físico, en las áreas de servicio directo al cliente, en el hotel Los Almendros, se muestran en la tabla 9.

Tabla 9. Soporte físico vinculado al Sistema de Servicio. Hotel Los Almendros

AREA	MOBILIARIO	EQUIPAMIENTO	OTROS
ALOJAMIENTO			
Recepción	Mostrador Muebles de recepción	Sistema de recepción Sistema de reservaciones	Hall limpio
Habitaciones	Sillas y butacas Mesas auxiliares Sofá de descanso	Lámparas de noche	Iluminación por niveles de intensidad
Lavandería	-	Secadoras	Variedad de suministros de limpieza
RESTAURACION			
AREA	MOBILIARIO	EQUIPAMIENTO	OTROS
Almacén	Perrillas y stands de almacenamiento	Aumentar espacio en el congelador de alimentos	Distribuir los alimentos según su uso, tiempo de caducidad, etc.
Cocina	Lacena de almacenamiento de utensilios	Mejorar la variedad de utensilios de cocina.	-
Restaurante	Butacas y sillones Taburetes	Mejorar sistema de audio	Iluminación
Puntos gastronómicos de ventas	-	-	-
EVENTOS			
AREA	MOBILIARIO	EQUIPAMIENTO	OTROS
Salones	-	Sistemas de audio y video	Iluminación

Fuente: elaborado por los autores

Personal de contacto

Tanto el Concepto como la Estrategia de servicio, condicionan las características del personal de contacto a contratar. En el caso del hotel Los Almendros, ya existe una plantilla contratada, por lo que, solo restaba rediseñar los atributos y

requerimientos a desarrollar en el personal de esta plantilla. En este orden, se propone trabajar con el personal de contacto en el desarrollo de habilidades y valores profesionales, teniendo en cuenta que este personal, al encontrarse en la primera línea de contacto con el cliente, es el primer filtro del sistema de Servucción del hotel. Los aspectos asociados a estas habilidades y valores, se muestran en la tabla, ver tabla 10.

Tabla 10. Características profesionales del personal de contacto en función del Sistema de servicio

AREA	HABILIDADES	VALORES
Recepción	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de al menos dos idiomas • Manejo de conflictos • Alta capacidad de respuesta • Conocimiento de los lugares de interés de la localidad. 	Empatía
Habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de al menos un idioma 	Trabajo en equipo
Restaurante/Cafetería/Bares	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de al menos dos idiomas • Manejo de conflictos • 	Empatía Trabajo en equipo
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de al menos dos idiomas • Alta capacidad de respuesta 	Empatía Trabajo en equipo

Fuente: elaborado por los autores

La capacitación y el propio entrenamiento en el puesto de trabajo, deberán constituir aspectos clave en la estrategia de las necesidades de aprendizaje que se diseñe para este personal. No es, por tanto, casualidad, que este aspecto sea un elemento más de la Estrategia de Servicio que se propone.

4.2.2. PROCESOS CLAVES DE LAS AREAS OPERATIVAS Y DISEÑO DE CICLOS DE SERVICIO

Volviendo al gráfico de la Servucción, el vínculo Cliente A - Servicio A, se concreta a través de los procesos de servicio diseñados para satisfacer, mediante esta actividad, las necesidades manifestadas de los clientes, asociados a los beneficios declarados. Lo mismo ocurre con el cliente B cuyo vínculo con el servicio B, será el resultado de los procesos del Servicio A,

adaptados a las necesidades de esta clientela. Pudiera darse el caso, (y en la práctica sucede con frecuencia), que algunas de las necesidades del cliente B pueden ser satisfechas a partir de los procesos diseñados en el servicio A. De ahí el vínculo también con este servicio, aun cuando no está diseñado para él.

De todo lo anterior, se desprende, el rol que juegan los procesos en el sistema de servicio, lo que obligó a los autores de este trabajo, a identificar, los procesos clave en cada una de las áreas operativas del hotel.

En el hotel Los Almendros se identifican tres áreas operativas: Alojamiento, Restauración (conocida también como Alimentos y Bebidas) y Eventos. En tanto resultan procesos extremadamente complejos para su diseño, fue preciso simplificarlos a partir de la determinación de sus subprocesos, ver tabla 11.

Tabla 11. Procesos y subprocesos clave de las áreas operativas. Hotel Los Almendros

		PROCESOS		
		ALOJAMIENTO	RESTAURACION	GESTION DE EVENTOS
SUBPROCESOS	Reservas		Compras	Cotización del evento
	Check in		Almacén	Seguimiento al cliente
	Check out		Cocina	Organización del evento
	Limpieza de habitaciones		Servicio Cafetería/Bar	Servicio evento
	Lavado de ropa		Servicio Restaurante	Retroalimentación del evento
	Mantenimiento			

Fuente: elaborado por los autores.

Los procesos seleccionados por área operativa fueron el del Check in, Servicio de restaurante y el de Servicio de eventos, cuyas Fichas; los cuales se se muestran en las páginas siguientes, no obstante, cada uno de ellos manejan sus diferentes subprocesos que se describen posteriormente, atendiendo a los Ciclos de Servicio que los representan:

Tabla 12. Subproceso de check-in

FICHA DEL SUBPROCESO DE CHECK IN			
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Check In o Registro del cliente			
RESPONSABLE: Jefe de Recepción (Recepcionista)			
OBJETIVOS:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las actividades críticas que determinan la efectividad del proceso. 2. Garantizar la efectividad del registro del cliente. 3. Garantizar la satisfacción del cliente con el registro en el hotel. 			
SUBPROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADORES DE GESTION
CHECK IN	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar y/o registrar información del cliente • Asignar habitación • Brindar información del hotel y del destino • Abrir cuenta de cliente 	RECEPCIONISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Peso relativo de cada actividad • Eficiencia en el registro • Información oportuna y veraz • Nivel de satisfacción del cliente con el check in
Documentación:		Salidas del subproceso:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tarjeta de registro • Booking • Reporte estado de habitaciones • Tarjeta de registro de cuenta • Datos del hotel • Datos del destino 		<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de mayor incidencia en los resultados del subproceso - Disminución del número de quejas de clientes - Disminución del tiempo de registro - Satisfacción del cliente con la información recibida 	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Subproceso de restaurante.

FICHA DEL SUBPROCESO DE RESTAURANTE			
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Servicio en el área de restauración			
RESPONSABLE: Administrador del restaurante			
OBJETIVOS:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las actividades críticas que determinan la efectividad del proceso 2. Garantizar el correcto funcionamiento y operatividad del área de restauración 3. Garantizar la satisfacción del cliente con el servicio en general 			
SUBPROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADORES DE GESTION
RESTAURANTE	<ul style="list-style-type: none"> • Dar la bienvenida al cliente • Asignar una mesa y un mesero para su atención • Verificar que el alimento y la atención sea de calidad y en el tiempo establecido • Gestionar las actividades en el salón y en el área de cocina 	ADMINISTRADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Peso relativo de cada actividad • Eficiencia en el servicio • Atención oportuna y rápida • Nivel de satisfacción del cliente con el servicio y el producto
	Documentación: Tarjeta de registro de cuenta Booking Datos del restaurante Sistema de pago		Salidas del subproceso:
			<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de mayor incidencia en los resultados del subproceso - Disminución del número de quejas de clientes - Disminución del tiempo de atención con el cliente - Satisfacción del cliente con el producto recibido

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Subproceso de gestión de eventos

FICHA DEL SUBPROCESO DE EVENTOS			
NOMBRE DEL SUBPROCESO: Servicio de eventos			
RESPONSABLE: Gerente general del hotel			
OBJETIVOS:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las actividades críticas que determinan la efectividad del proceso 2. Supervisar la correcta operatividad del servicio en el área de eventos 3. Garantizar la satisfacción del cliente con el servicio prestado 			
SUBPROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INDICADORES DE GESTION
EVENTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Dar la bienvenida a los invitados • Acompañar a sus respectivos asientos asignados • Verificar los tiempos de servicio de cada parte del proceso • Supervisar la correcta atención de los empleados y del ambiente del lugar. 	GERENTE DEL SALÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Peso relativo de cada actividad • Eficiencia en el servicio • Atención oportuna y rápida • Nivel de satisfacción del cliente con el servicio y el producto
Documentación: Ficha de registro de la lista de invitados y del evento Datos del hotel y del área de eventos Datos del evento Datos de pago y cobranza		Salidas del subproceso: <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de mayor incidencia en los resultados del subproceso - Disminución del número de quejas de clientes - Disminución del tiempo de atención con el cliente - Satisfacción del cliente con el producto recibido 	

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. CICLOS DE SERVICIO

El análisis y rediseño de los procesos clave, se sustentó en la definición del Ciclo de Servicio, a los efectos de determinar los momentos críticos en cada uno de ellos y los estándares de desempeño. En el caso del área Alojamiento, se seleccionó el subproceso de Check in, cuyo Ciclo de Servicio, se muestra en el gráfico 5.



Gráfico 4.7. Ciclo del servicio de Check in

Fuente: Elaboración propia

El Servicio de Restaurante, fue el proceso seleccionado del área Restauración o alimentos y Bebidas, cuyo ciclo de servicio se muestra en el gráfico 4.6.

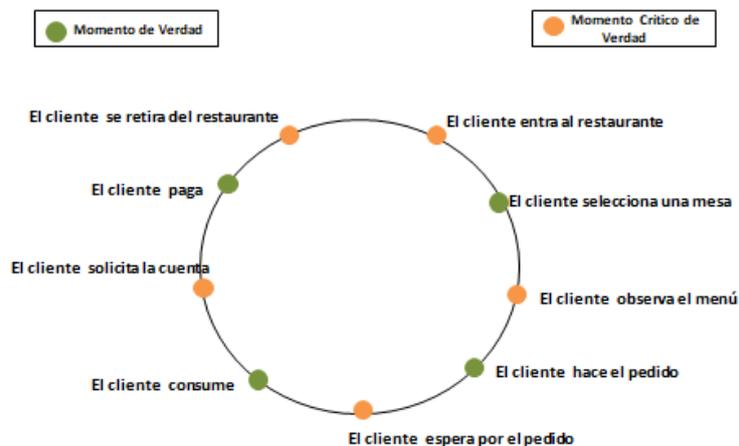


Gráfico 4.8 Ciclo del Servicio de Restaurante

Fuente: Elaboración propia

Del área Gestión de Eventos, el subproceso seleccionado fue el referido al Servicio de eventos. Cabe señalar que se consideró una generalización del mismo pues los eventos pueden ser de diferentes naturalezas (científicos, académicos, bodas, cumpleaños...). En este sentido, se sugiere, diseñar tantos Ciclos de servicio, como tipos de eventos se desarrollen en el hotel, a los fines de detallar mejor los momentos de verdad que lo conforman. El Ciclo de servicio de este subproceso, desde una visión generalizada, se expone a continuación ver Gráfico 4.7.



Gráfico 4.9 Ciclo del Servicio de Eventos

Fuente: elaborado por los autores

Si bien a simple vista parece un Ciclo de servicio bastante simple, este se complejiza desde el momento en que se precise la naturaleza del evento en cuestión. Por ejemplo, si se trata de un evento académico, el MCV “, participa del evento”, se descompone en los diferentes momentos en los que el cliente participa como parte del evento (asistencia a conferencias, ponencias, almuerzo, meriendas, etc). De ahí que deberán diseñarse tantos ciclos como tipos de eventos se desarrollen, de modo de establecer con mayor precisión, los estándares de desempeño.

Los estándares de desempeño para el funcionamiento adecuado de cada subproceso seleccionado, tienen como base los Momentos Críticos de Verdad (MCV). Estos estándares para cada subproceso, se muestran en las tablas: ver tabla 15, tabla 16 y tabla 17.

Tabla 15. Estándares de desempeño de los subprocesos check-in.

SUBPROCESO DE CHECK IN			
MCV	ESTANDARES DE DESEMPEÑO		
	COMPORTAMIENTO	RECURSOS	AMBIENTALES
Entra al hotel (entrada del hotel)	<ul style="list-style-type: none"> - El portero deberá dar la bienvenida al cliente de manera afectuosa y sincera, expresándole que "...no se arrepentirá de habernos elegido". - Este debe estar en completo uniforme, mostrando una presencia impecable (peinado, uñas limpias, uniforme limpio...) 	<ul style="list-style-type: none"> - El área de acceso al hotel debe estar limpia y ordenada. - La entrada del hotel debe estar con extremo orden y limpieza (cristales, puertas, alfombras, plantas bien cuidadas...). - Existencia de señalética que facilite la orientación del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - El ambiente del lobby debe sugerir tranquilidad, confianza y seguridad. - No existencia de ruidos ambientales, gritos, etc. - Pudiera pensarse en la existencia de música instrumental en un volumen bajo - Ambientador con olor a rosas
Solicita registrarse (Recepción)	<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionista con una presencia impecable (uniforme, peinado...) - El recepcionista, de manera cordial, deberá dar la bienvenida al hotel nuevamente y preguntará si posee una reserva previa. De tenerla, procederá a documentar al cliente y le brindará información sobre el hotel. Solicitará la presencia del botones para que, con amabilidad, le asista hasta la habitación asignada. - De no tener reserva previa, deberá revisarse el booking para ver si hay disponibilidad. De haberla se registrarán los datos del cliente y la reserva y se le asignará una habitación, procediendo igual que con la reserva previa. - En ambos casos, despedirá al cliente con una frase que genere confianza (ej. "...tenga una estancia feliz, estoy a su disposición para lo que necesite") 	<ul style="list-style-type: none"> - Recipiente decorativo con espacio para poner caramelos a disposición del cliente - Bandeja con pequeñas toallitas (elaboradas a partir de los descartes de la lencería de baño) para usar por el cliente optativamente. - Materiales promocionales del destino, la localidad y el hotel 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambientador con aroma agradable - Iluminación cálida
Entra a la habitación (Habitación)	<ul style="list-style-type: none"> - Botones con una presencia impecable (uniforme, peinado...) - Dará información sobre la habitación y el funcionamiento de los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales con información sobre el hotel y el destino. (brochures), principales teléfonos a necesitar, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambientada con aroma agradable - Buena iluminación

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Estándares de desempeño de los subprocesos de servicio de restaurante.

SUBPROCESO SERVICIO DE RESTAURANTE			
MCV	ESTANDARES DE DESEMPEÑO		
	COMPORTAMIENTO	RECURSOS	AMBIENTALES
Entra al restaurante	- El portero deberá dar la bienvenida a los clientes de forma amable y respetuosa, abriéndole la puerta e indicándole cuales son los lugares disponibles; por lo consiguiente deberá acompañar a consumidores, asignándoles un mesero para su respectiva atención.	- La entrada al restaurante deberá estar limpia y en óptimas condiciones para recibir a los clientes (cristales, alfombra, puerta de ingreso, etc.)	-El ambiente debe ser agradable, el área debe estar limpia y climatizada, especialmente en días de calor. -Buena iluminación y aromatizantes de fragancias
Observa el menú	- El mesero deberá mantener siempre su buena imagen, y deberá indicarle cual es el menú, haciendo la sugerencia al comensal de los mejores platos disponibles en caso que se le pregunte.	-Las mesas del área de restauración deberán estar limpias y con sus respectivos utensilios (servilletas de tela, cristalería de agua potable) -Las sillas deben estar topando la mesa para que el cliente tenga fácil acceso a sentarse	- El área debe evitar los ruidos exteriores que incomoden a los clientes. - El área de cocina debe tener extractores de olor, para evitar que esos aromas se dispersen por toda la cocina
Espera por el pedido	-Una vez realizado el pedido el mesero deberá está pendiente de su llamado, para poder ser entregado de forma rápida.	- Debe haber buena iluminación y música a bajo volumen y agradable al ambiente(clásica)	-El aroma del área del restaurante debe ser de fragancias suaves.
Solicita la cuenta	- Cuando los comensales hayan terminado de comer, se les preguntara “si se pueden retirar los platos”, para que el cliente tenga espacio para continuar con su conversación. Si el cliente solicita la cuenta, el mesero se le acercara para emitir su factura y realizar el respectivo cobro.	- En la cristalería de la mesa debe haber caramelos a fácil disposición de los clientes.	- Buena iluminación y aromatizantes de fragancias
Se retira	-Una vez realizado el cobro, se le agradece al cliente por su consumo, mencionándoles “Que estuvimos gustosos en recibirlo, y que lo esperamos pronto. -El portero será el encargado de abrir la puerta, y despedir a los clientes de forma cordial.	- Debe haber folletos a la entrada del restaurante con información del mismo, en relación a su menú e información del hotel en general.	- Buena iluminación y aromatizantes de fragancias

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Estándares de desempeño de los subprocesos de servicio de eventos.

SUBPROCESO SERVICIO DE EVENTOS			
MCV	ESTANDARES DE DESEMPEÑO		
	COMPORTAMIENTO	RECURSOS	AMBIENTALES
Entra al salón	<ul style="list-style-type: none"> -El encargado de la entrada en la parte externa del salón de eventos, será quien de la bienvenida a los invitados según vayan llegando, manteniendo siempre el respeto y la cordialidad -Un empleado será el encargado de acompañar a los invitados a sus respectivos lugares, mencionándoles que “estará a su entera disposición por si necesitan algo” ... 	<ul style="list-style-type: none"> - La alfombra de ingreso deberá estar siempre limpia -El salón debe contar con buena iluminación -Se deben revisar los sistemas de audio y video - Existencia se señalética que facilite la orientación del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -El ambiente de ser agradable y con aroma a fragancias -El salón debe estar climatizado con un ambiente fresco
Busca orientación	<ul style="list-style-type: none"> -Según las actividades que se vayan a realizar en el evento los empleados deben estar en coordinación según los tiempos en lo que se ha acordado. -En el caso de servir algún tipo de alimento, los empleados estarán a la expectativa de entregar los pedidos con fluidez y rapidez. 	<ul style="list-style-type: none"> -Las mesas y los asientos deben estar con la respectiva mantelería, del mismo modo, estas deben estar limpias -La cristalería que se encuentre en cada lugar debe estar al alcance del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Los baños de servicio deben estar higiénicos y con fragancias sutiles -El salón y los baños deben tener extractores de malos olores
Participa del evento	<ul style="list-style-type: none"> -Si en el evento se llega a tener la participación de los invitados, es importante que los empleados con respeto y amabilidad presten las debidas indicaciones para el uso de los dispositivos tecnológicos, así mismo, acompañarlos a los lugares donde estos se encuentran - Es importante que siempre se esté pendiente de los invitados por si necesitan algo - Al momento que el evento culmine, los empleados indicarán con sutileza la salida, y agradecerán por la visita. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de audio y videos en buenas condiciones -Los baños de servicio deberán estar con su respectivo jabón líquido, toallas desechables de papel al alcance del cliente. - A la salida del salón debe existir un apartado con folletos de información del hotel y sus áreas al alcance del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -El sistema de audio debe estar en óptimas condiciones, con un volumen que no perturbe a los invitados internos del salón. -Los salones deben retener el sonido para no perturbar a los huéspedes del hotel.

Fuente: Elaboración propia

4.2.4. ACCIONES DE MANEJO PARA LA IMPLEMENTACION SATISFACTORIA DEL SISTEMA DE SERVICIO.

Las acciones de manejo presentadas a continuación permiten la implementación satisfactoria del sistema de servicios para su aplicación y desarrollo, esta actividad fue llevada a cabo identificado los posibles factores de riesgo que pueden incidir de forma negativa en los procesos y subprocesos operativos propuestos en la investigación.

4.2.5. IDENTIFICAR Y EVALUAR LOS RIESGOS PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA

En la presente actividad se han desarrollado acciones de manejo y aplicación para la correcta implementación del sistema de servicios en el hotel Los Almendros, a través de la identificación y valoración de los posibles riesgos que se han presentado en la empresa. Para esto se han establecido escalas según cada criterio a evaluar tales como: La probabilidad de ocurrencia (ver anexo 02), y el impacto del riesgo (ver anexo 03).

Del mismo modo, se estableció una matriz determinando a que nivel de riesgo pertenecía cada componente según el resultado obtenido en la evaluación, (ver anexo 3).

Tabla 18. Probabilidad de ocurrencias

CATEGORÍA	RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	EVALUACIÓN	NIVEL DE RIESGO
CAPACIDAD INSTITUCIONAL	1. No compromiso de la dirección	3	3	9	MEDIO
	2. Ausencia de una estrategia de capacitación del personal	2	3	6	MEDIO
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	3. Procesos inadecuados	3	3	6	MEDIO
	4. Bajo empleo de tecnologías modernas	3	3	9	MEDIO
	5. Limitada infraestructura de apoyo	3	4	12	MEDIO-ALTO

CAPACIDAD OPERATIVA Y DE GESTION	6. Resistencia al cambio	3	4	12	MEDIO-ALTO
	7. Indisciplina de procedimientos operativos	3	2	6	MEDIO
	8. Ambientación inadecuada				
	9. Insuficiencia de equipos y muebles	3	3	9	MEDIO
	10. Contratación de personal sin los requerimientos necesarios	2	3	6	MEDIO
	11. Insuficiencia en medios y personal de seguridad	4	3	12	MEDIO-ALTO
	12. Deficiencias en la comunicación personal de contacto-jefes	3	4	12	MEDIO-ALTO
	13. Débil proceso de control (del personal y los procesos)	2	4	8	MEDIO
		2	4	8	MEDIO

Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizada la evaluación de los riesgos se estableció una matriz de interpretación del nivel del riesgo (ver anexo 04), con el objetivo de analizar sus resultados y tomar acciones correctivas frente a los componentes que presenten mayores problemas dentro de la investigación: a continuación, se presenta la tabla 19 con la siguiente probabilidad.

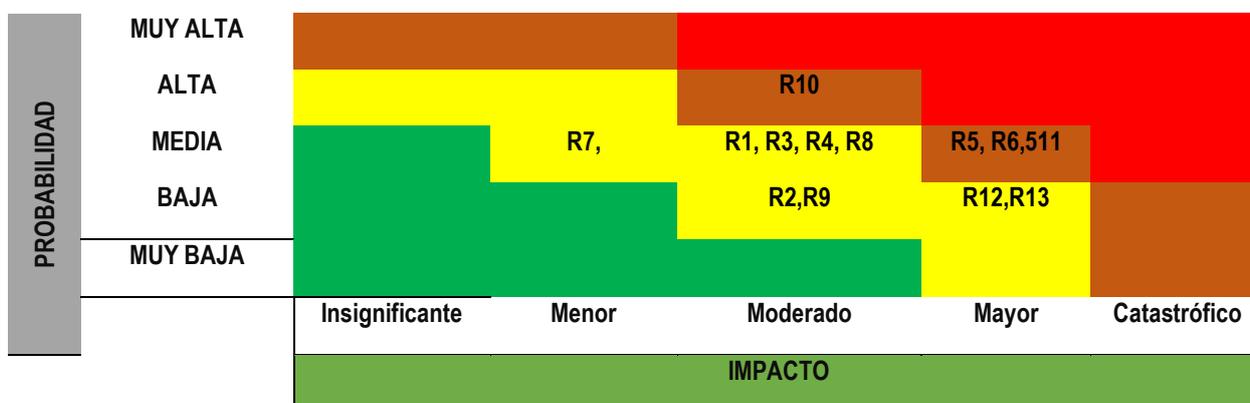


Tabla 19. Matriz de interpretación de riesgos

Fuente: elaborado por los autores

Según los resultados obtenidos dentro de la tabla 18, se consideraron las siguientes estrategias:

- ✓ Se deben realizar el contrato de personal capacitado que dominen un segundo idioma, especialmente en las áreas de recepción, meseros (restaurante), servicios (eventos).

- ✓ Incorporar guardias de seguridad en la noche dentro y fuera del hotel para garantizar el respaldo de los clientes
- ✓ El personal general del hotel debe de tener un trato amistoso con todos los huéspedes y responder a todas las inquietudes existentes.
- ✓ Mejorar las relaciones entre el personal de servicio y los cargos superiores, de forma que se les comunique a los empleados sobre los cambios y procesos que hotel maneja para que tengan coordinación en sus actividades.
- ✓ Mejorar el ambiente del área de restauración dándole un aspecto de mayor confort para el consumidor, incorporar música al ambiente, exhibición de productos alimenticios con variedad (snacks) tipo buffet, adjuntar un menú virtual por medio de código QR que se permita visualizar a través de dispositivos móviles con la finalidad de tenerlo siempre a la mano por futuras compras.

4.3. ETAPA III. VALIDAR EL SISTEMA DE SERVICIOS PROPUESTO EN LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS.

A continuación, se presenta la validación del sistema de servicios en las áreas operativas del hotel Los Almendros, utilizando la técnica de criterio de expertos, estableciendo los procesos y subprocesos que se propusieron dentro de la investigación, con el objetivo de comprobar la factibilidad del estudio realizado.

4.3.1. DETERMINAR GRUPO DE EXPERTOS PARA VALIDAR LA PROPUESTA DE SISTEMA DE SERVICIOS PARA EL HOTEL OBJETO DE ESTUDIO

Para poder realizar la validación, se aplicó la técnica de criterio de expertos, con la finalidad de confirmar la efectividad de la propuesta planteada. Por ende, siguiendo el procedimiento de esta actividad, se procedió a seleccionar 18 candidatos a expertos; Los cuales figuran como profesores de la carrera de turismo de la ESPAM, ULEAM, Universidad de la Habana (Cuba), administradores del hotel Pacifico de Manta y Balandra, entre otros especialistas, ver tabla 20.

Tabla 20. Lista de expertos en el objeto de estudio.

NOMBRES	GRADO ACADÉMICO	AÑOS DE EXPERIENCIA	INSTITUCIÓN
E1: Mgs. Blanca Mendoza	Magister	6 años	Espam
E2: Ing. Diego Guzmán	Magister	6 años	Uleam
E3: Eco. Gary Jiménez	Magister	5 años	Uleam
E4: Ing. Gustavo Martínez	Magister	7 años	Uleam
E5: Ing. Iván Mendoza	Magister	10 años	Espam
E6: Ing. Javier Bravo	Magister	8 años	Uleam
E7: Ing. Jessica Guadamud	Magister	9 años	Hotel Pacifico

E8: Lic. Johnny Bayas	Phd	Más de 12 años	Espam
E9: Ing. José Briones	Magister	10 años	Uleam
E10: Mgs. José Vera	Magister	5 años	Espam
E11: Mgs. María Rosario	Phd	12 años	Uleam
E12: Mgs. Mauricio Becerra	Magister	10 años	Uleam
E13: Ing. Raul Mendoza	Magister	7 años	Uleam
E14: Ing. Luis Reyes	Magister	7 años	Uleam
E15: Ing. Rodney Alfonso	Magister	Más de 10 años	Espam
E16: Ing. Tyrone Párraga	Magister	5 años	Ceb El Bejucal
E17: Ing. Yadira Párraga	Magister	Más de 5 años	Espam
E18: Doc. Zoila Ulacia	Phd	Más de 11 años	U. Habana
E19: Ing. Irene Macias	Magister	7 años	Sail Plaza Hotel

Fuente: elaborado por los autores

Los criterios de selección se sustentaron en:

- Años de experiencia de trabajo en el campo de acción del turismo, especialmente, en el área de hotelería
- Nivel de conocimientos sobre el área hotelera objeto de estudio, a nivel nacional e internacional.
- Realización o conocimiento de investigaciones de corte nacional e internacional, relacionadas al tema de sistemas de servicios, hotelería, y turismo.

Del mismo modo, los participantes fueron sometidos a un proceso de evaluación, el cual estuvo basado en la aplicación del cálculo del coeficiente de competencia, con el objetivo de determinar su nivel de conocimiento relacionado a la temática propuesta, para determinar el nivel de competencia de un candidato a experto. Es por ello, que con el proceso de selección en esta metodología, la competencia se determina por un coeficiente **k**, el cual se

calcula por medio de la fórmula $k = \frac{1}{2} (kc + ka)$, donde **kc** representa una medida del nivel de conocimientos o información que tiene el candidato a experto sobre el tema investigado y **ka** una medida del grado de influencia de las fuentes de argumentación en los criterios y conocimientos del experto.

Para el cálculo de **Kc** se necesitó de la autoevaluación del candidato en una escala del 0 al 10; en donde 0 indica su desconocimiento sobre el tema tratado, y 10 significa su amplio conocimiento sobre el objeto de estudio, estos datos fueron multiplicados por el 0.1 para determinar la **variable Kc**. El cálculo **Ka**, también necesito que el candidato a experto se autoevaluará, atendiendo a seis posibles fuentes de argumentación como lo representa en el anexo #. Una vez determinados los coeficientes **kc y ka** de los candidatos, se calcularon la competencia de cada uno ellos. Su resultado lo vemos en, ver tabla 21.

Tabla 21: Resultado de coeficiente de expertos.

CANDIDATOS A EXPERTOS	COEFICIENTE DE CONOCIMIENTO (KC)	COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN (KA)	COEFICIENTE DE COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA
E 1	0.8	0.8	0.8	Medio
E 2	0.9	0.85	0.88	Alto
E 3	0.95	0.9	0.93	Alto
E 4	0.9	0.9	0.9	Alto
E 5	0.8	0.9	0.85	Alto
E 6	1	1	1	Alto
E 7	1	0.9	0.95	Alto
E 8	0.8	0.85	0.83	Medio
E 9	0.85	0.85	0.85	Alto
E 10	0.7	0.7	0.7	Medio
E 11	1	1	1	Alto
E 12	0.85	0.85	0.85	Alto
E 13	0.9	0.8	0.85	Alto

E 14	0.9	0.9	0.9	Alto
E 15	0.9	0.95	0.93	Alto
E 16	0.85	0.85	0.85	Alto
E 17	0.9	0.78	0.84	Medio
E 18	1	1	1	Alto
E 19	1	1	1	Alto

Fuente: Elaboración propia

Para la validación del sistema de servicios propuesto, solo se tomó en consideración, las opiniones de los candidatos cuyo coeficiente de competencia resultó alto reafirmando su condición de expertos; A quienes se les aplicó una segunda encuesta en donde debían validar cada uno de los componentes y criterios que forman parte del sistema.

Resultados

A los diferentes expertos se les preguntó, sobre sí estaban o no de acuerdo en la participación de los componentes que se propusieron como parte del sistema de servicios; en donde se obtuvo como resultado de los 19 encuestados que estos componentes son los más adecuados para la investigación y pueden ser aplicados. Tal como lo podemos observar en siguiente, ver tabla 21.

COMPONENTE	CONTENIDO	De Acuerdo	No de acuerdo	De acuerdo parcialmente
CLIENTES	Cliente A: Cliente B:	100%	-	-
CONCEPTO (forman parte de las expectativas de beneficios o Valor que los clientes esperan del hotel)	Los principales beneficios (Valor) que el hotel ofrece o debe ofrecer a sus clientes son:			
	Variedad de la oferta	78,8%	-	22,22%
	Confort (habitaciones, espacios comunes, restaurante, Spa y Salones de eventos)			
	Entretenimiento			
	Profesionalidad del personal (técnica, ética y presencia personal)			
	Seguridad			
ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.SERVICIO DE LAS AREAS OPERATIVAS (Sustentan la entrega de los beneficios a los clientes) ANEXO 1	Ámbito (Expresado en el confort y la ambientación de los espacios, locales y habitaciones) Consistencia (Proveedores y desempeños del personal estables) Disponibilidad (Cumplimiento de los servicios que se prometen) Actitud del personal (Desempeño eficaz y eficiente del personal) Seguridad (acciones e insumos orientados a la seguridad personal y los bienes de los clientes) Costos (precios favorecedores al cliente y el hotel)	95%		5%
ESTRATEGIA DE SERVICIO ANEXO 2	Acciones estratégicas que garantizan la entrega de los beneficios declarados	94,4%	-	5,6%
COMPONENTE	CONTENIDO	De Acuerdo	No de acuerdo	De acuerdo parcialmente
SOPORTE FISICO	ANEXO 3	72,2%	-	27,8%
PERSONAL DE CONTACTO	ANEXO 4	72,2	-	27,8
PROCESOS CLAVES Y CICLOS DE SERVICIOS	ALOJAMIENTO: Reservas, Check in, Check out, Limpieza de habitaciones, Lavado de ropa del cliente y Mantenimiento	100%	-	-

	RESTAURACION: Compras, Almacenamiento, Cocina, Servicio Cafetería/Bar y Servicio de restaurante			
	GESTION DE EVENTOS: Cotización del evento Organización del evento Servicio del evento Seguimiento al cliente (Retroalimentación)			
ESTANDARES DE DESEMPEÑO Se derivan de los Ciclos de Servicio)	(De comportamiento, de Recursos y Ambientales)	94,4%	-	5,6%

Tabla 21. Resultado de encuestas a expertos

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar se ha desarrollado un resumen del sistema de servicios con cada uno de los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a expertos, esto con el fin de analizar cada componente propuesto, llegando a la conclusión que su aplicación garantiza su factibilidad dentro de las áreas operativas en hotel Los Almendros de la ciudad de Manta; a continuación, podemos observar su terminación en cada criterio evaluado:

- **CLIENTES:** El 100% de los encuestados estuvieron de acuerdo con la participación del cliente a y desarrollado a través del sistema de servucción
- **CONCEPTO DE SERVICIO:** Los expertos aprobaron con un 78,8% de acuerdo y con un 22,22% cuales son los principales beneficios que el hotel debe ofrecer a los clientes

- **ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.SERVICIO DE LAS ÁREAS OPERATIVAS:** Se obtuvo un 94,4% de acuerdo y un 5,6% parcialmente de acuerdo, el uso del ámbito, consistencia, disponibilidad, actitud del personal, seguridad y costo como parte del contenido presente dentro de este componente, ver anexo 1.
- **ESTRATEGIA DE SERVICIO:** El 94,4% de los expertos estuvieron de acuerdo y un 5,6% estuvieron parcialmente de acuerdo en la aplicación de estrategias que garanticen la entrega de los beneficios declarados con el concepto del hotel, ver anexo 2.
- **SOPORTE FISICO:** Un 72,2% de los encuestados estuvieron de acuerdo y un 27,8% parcialmente de acuerdo en la vinculación de los elementos fundamentales del soporte físico como parte del sistema de servicios, ver anexo 3.
- **PERSONAL DE CONTACTO:** Los expertos respondieron con un 72,2% de acuerdo y un 27,8% parcialmente de acuerdo, en la participación del personal de contacto como parte del sistema, ver anexo 4.
- **ESTANDARES DE DESEMPEÑO:** Este componente es obtenido a través del uso de los ciclos del servicio estableciendo cuáles son sus momentos críticos y de verdad, posterior a ellos, se desarrolla el MCV; Por ende, los expertos calificaron su uso con un 94,4 de acuerdo y un 5,6% parcialmente de acuerdo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permitió emitir las siguientes conclusiones:

- La fundamentación teórica y conceptual, teniendo en cuenta sus diferentes enfoques, especialmente la de *sistemas de servicios y hospitalidad*, sirvieron como base para determinar la correspondencia entre el concepto del hotel y sus procesos claves, además, ayudaron a la orientación y estructuración de los componentes que integran la propuesta y cada uno de los componentes, con el fin de determinar el modo de operar y los principales factores que influyen de forma negativa en sus áreas operativas.
- El sistema de servicios diseñado para las áreas operativas del hotel Los Almendros comprende siete componentes, cuyo contenido permite un mejor control y gestión de sus procesos dentro de la empresa, analizando las diferentes áreas que lo componen. Del mismo modo ubica al cliente como participante directo, además permite atender a las tendencias actuales del mercado y a las exigencias del consumidor. Su desarrollo, adapto mecanismos estratégicos que contribuyen a la optimización de los recursos relacionados al soporte físico y personal de contacto, determinados a través del sistema de servucción.
- La validación del sistema de servicios, desarrollada a través del criterio a expertos consta con un 100% de aprobación por parte de los seleccionados, para la aplicación y uso de cada uno de sus componentes, llegando a la conclusión que su empleo garantiza un 100% de factibilidad y efectividad dentro de los procesos operativos que se realizan en el hotel Los Almendros de la ciudad de Manta.

RECOMENDACIONES

Teniendo en consideración cada uno de los resultados obtenidos en el desarrollo de la presente investigación se han arribado las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere al hotel Los Almendros la pronta implementación del sistema de servicios; para que de esta forma la empresa pueda disponer de una mejor organización, gestión del personal y de sus actividades.
- Se recomienda a la Cámara de Turismo de Manta realizar una base de datos sobre la gestión y el servicio de los establecimientos hoteleros de la ciudad, con el fin de identificar el nivel y la categoría en la que se encuentran.
- Que el Gad Municipal de Manta en conjunto con la Cámara de Turismo, inicien acciones de capacitación en temas de servicio, que representen una base para la posterior aplicación del sistema. Además, desarrollar proyectos alternativos que promuevan un mejor control de las operaciones que se llevan a cabo dentro de estas empresas.
- Se recomienda a la ESPAM-MFL que presente investigaciones que constituyan material de estudio y que tributen a dar continuidad al proyecto propuesto, a modo de perfeccionar el contenido y la ejecución de las acciones propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

- Adisleny, R. (2016). Procedimiento para el diseño del sistema de gestión de la calidad en el proceso operativo de alojamiento del hotel brisas covarrubias. Recuperado de: <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/4146/1/Adisleny%20Caridad%20Reinaldo%20Alvarez%20%20Iris.pdf>.
- Calderón , A., & González, A. (2017). Recuperado de <https://doi.org/10.34019/2448-198X.2017.v3.10024>.
- Carlzón , J. (2015). *La Gerencia del servicio*. Legis, serie especial .
- Castilla, A., & Sanchez, S. (2018). Gestión sostenible de empresas y destinos turísticos: la nueva economía. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 77-102.
- Cedeño, J. (2018). Modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad manta. Recuperado de: <http://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/734/1/TT83.pdf>.
- Cepeda , M., Ramia , D., & Endara , P. (2015). Análisis del mercado Hotelero. Recuperado de: https://www.usfq.edu.ec/programas_academicos/colegios/chat/publicaciones/Documents/An%C3%A1lisis%20del%20Mercado%20Hotelero%20de%20Quito.pdf.
- Cerdán , F. (2016). Antecedentes de la Hotelería. Obtenido de <http://www.claseshistoria.com/revista/2013/articulos/lavilla-observacion-sistematica.pdf>
- Checa. (2015). Análisis de los servicios de recreación en hoteles de Quito y propuesta de una nueva estructura de entrega de los servicios recreativos. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9129>
- Creter, A. C., & Rivadeneira, G. A. (2014). Hoboma Hotel Boutique&Spa. Recuperado de: <http://192.188.53.14/bitstream/23000/3284/1/110888.pdf>
- Fisher, R. (1994). *El desafío del Servicio*. Santiago de Chile: 2ª edición.

- García, A. C., & García, J. C. (2019). El turismo y el sector hotelero como aportes a la economía del cantón manta. Recuperado de: IV Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica: <https://www.eumed.net/actas/19/desarrollo-empresarial/5-el-turismo-y-el-sector-hotelerero.pdf>
- Ginebra , J., & Arana , R. (1991). Dirección por servicio: la otra calidad . México : México, D.F. : McGraw-Hill, 1991.
- Grönroos, C. (1994). Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia de los servicios . Madrid: Diaz De Santos, S.A.
- Lado, R., & Fernandez, A. (2018). The impact of tourist destination on hotel efficiency: A data envelopment analysis approach. *European Journal of Operational Research*, 11-15. Recuperado de: <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.06.043>
- Los Almendros . (2019). Hotel Los Almendros . Recuperado de <http://www.almendrosaparthotel.com/contactos.html>
- Martínez , V. (2015). Los nuevos desafíos de la Categorización Hotelera . *Hospitalidad & Negocios* , 9 .
- Martinez, M. (2016). Servicios de alojamiento. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/285961240/Servicios-de-Alojamiento-y-Su-Evolucion-a-Traves-de-Los-Anos>.
- Medina, D., Medina, R., & Sánchez, A. (2016). Renovation strategies for accommodation at mature destinations: A tourist demand-based approach. Recuperado de: <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.013>
- Meza , G., Zaldivar , M., & Fernández , M. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 23 - 38.
- Meza, G., Zaldivar, M., & Fernández, R. (2016). International Expansion of Hotel Industry of Developed Countries as a Strategic Option for the Underdeveloped Countries. *Scielo*, 5-7.

- Ministerio de Turismo . (2019). Establecimientos Registrados. Recuperado de:
<https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-18-21-11-17/establecimientos-registrados>
- Ministerio de Turismo . (2019). Informe de Rendición de Cuentas . Recuperado de:
<https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/Informe-Rendici%C3%B3n-de-Cuentas-2018-MINTUR.pdf>
- Ministerio de Turismo . (26 de 07 de 2019). Se proyecta a Manta como ciudad de turismo MICE. Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/se-proyecta-a-manta-como-ciudad-de-turismo-mice/>
- Ministerio de Turismo. (2017). Programa nacional para la excelencia turística. Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/Documento-Programa-Nacional-para-la-Excelencia-Turistica1.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2018). Rendición de cuentas. Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/Informe-gRendici%C3%B3n-de-Cuentas-2018-MINTUR.pdf>
- MINTUR. (2015). Clasificación de los establecimientos de hospedaje Turísticos. Recuperado de: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/32630/1/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf.pdf>
- Organización Mundial Del Turismo . (2017). *Destinos Turísticos* . Recuperado de: <https://www.unwto.org/newses/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Organización Mundial Del Turismo . (09 de 09 de 2019). El turismo internacional aumentó un 4% en el primer semestre de 2019. Recuperado de: <https://www2.unwto.org/es/press-release/2019-09-09/el-turismo-internacional-aumento-un-4-en-el-primer-semestre-de-2019>
- Orlandi , I. (2019). Crecimiento económico y la industria hotelera un análisis en dos ciudades patrimoniales del sur de bolivia. *Revista Digital & Negocios* , 36 - 45.
- Pérez, C. (2016). *Gerencia y sistema de servicios* . Caracas : Síntesis.

- Piccoli, G., Lui, W., & Grun, B. (2017). The impact of IT-enabled customer service systems on service personalization, customer service perceptions, and hotel performance. *Tourism Management*.
- Quevedo , D. (2015). Análisis de la evolución del turismo, sector alojamiento, en la Zona Turística Especial Centro Histórico de Quito, para determinar los impactos de esta actividad. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5030/1/T1987-MBA-Quevedo-Analisis.pdf>
- Rivas, H. (2016). *Elementos para la gestión de Destinos Turísticos*. Santiago: Sernatur .
- Rodríguez, A. D. (2015). El proceso de renovación de la oferta de alojamiento turístico en destinos consolidados: el caso de puerto de la cruz. *Cuadernos de Turismo*, 111-141.
- Romero, M. J. (2014). *Productos, servicios y destinos turísticos* . Málaga: Innovación y Cualificación S.L.
- Smith Travel Research. (2018). Información de turismo mundial. Obtenido de <https://str.com/es/industries/tourism>.
- Ulacia , Z., & Blanco , G. (2018). *Establecimiento de Alojamiento Turístico*. Calceta, Cantón Bolívar : 1era Edición Humus .
- Ulacia, Z. (2015). *Sistemas de servicios y hospitalidad* . Habana, Cuba: Universitaria Felix Varela .
- Valencia, J. C. (2018). Modelo de gestión hotelera para la mejora del servicio de alojamiento en la ciudad manta. Recuperado de: <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/734/1/TT83.pdf>
- Vargas, Á. (08 de 04 de 2018). La planta hotelera mundial ha crecido un 18% en 10 años. Obtenido de https://www.hosteltur.com/127394_planta-hotelera-mundial-ha-crecido-18-diez-anos.html.
- Vilalta , A. (2004). Modelo para la Gestión de calidad de servicio . Recuperado de: searchgate.net/publication/49594907_MODELO_PARA_LA_GESTION_DE_LA_CALIDAD_DEL_SERVICIO

Vilalta, J. A. (2004). *Modelo para la gestión de la calidad del servicio*. Recuperado de:
file:///C:/Users/Mariuxi%20Mero/Downloads/Dialnet-
ModeloParaLaGestionDeLaCalidadDelServicio-4786725.pdf

Yépez. (1996). Calidad de diseño y efectividad de un sistema hotelero. Turisme Comunitat.

Zambrano, A. (2015). Desarrollo de estrategias de calidad en el servicio para el hotel imperial, Pontifica universidad católica del Ecuador . Recuperado de:
<http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1551/1/76088.pdf>

ANEXOS

ANEXO 01



**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DEL HOTEL LOS ALMENDROS DE LA CIUDAD DE
MANTA**

OBJETIVO: Determinar la correspondencia entre el concepto de servicio del hotel y sus procesos claves.

INSTRUCCIONES: Se solicita responder con sinceridad las siguientes interrogantes que le proponemos. Sus respuestas colaborarán con la realización exitosa del proceso de investigación titulado "DISEÑAR UN SISTEMA DE SERVICIOS EN LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS DE LA CIUDAD MANTA". La información obtenida en esta encuesta es de carácter anónimo.

NOMBRE DEL HOTEL:

PUESTO LABORAL:

NIVEL ACADÉMICO: a) Secundaria b) Técnico c) Universitario

1. ¿El hotel planifica periódicamente las actividades para el funcionamiento de sus servicios?

.....

2. ¿El hotel maneja algún tipo de sistema de servicios como guía para el desarrollo de los procesos del hotel?

.....

.....

3. ¿Cómo es el manejo y funcionamiento del servicio en el hotel en sus áreas operativas?

.....

.....

4. ¿Se toma en cuenta el entorno para planificar y gestionar los procesos del hotel?

.....
.....

5. ¿Cuál es la cantidad de empleados con las que cuenta el hotel y cuál es su distribución por áreas?

.....
.....

6. ¿Cómo llevan la organización del servicio en sus diferentes departamentos (por áreas, procesos, actividades, etc.)?

.....
.....

7. ¿Cuáles son los principales inconvenientes administrativos y operativos que tiene el hotel frecuentemente?

.....
.....

8. ¿Existe seguimiento para las actividades que se realizan en los diferentes departamentos del hotel? ¿Quién y con qué frecuencia realiza el seguimiento?

.....
.....

9. ¿Cuáles son los elementos críticos que se presentan dentro del servicio del hotel?

.....
.....

10. ¿Cree usted que es necesario la implementación de un sistema de servicios en las áreas operativas del hotel? Si/No. ¿Por qué?

.....
.....

11. ¿Que otro elemento de interés acerca del servicio cree usted que es importante mencionar?

.....
.....



FORMATO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CARGOS ESTRATÉGICOS DEL HOTEL LOS ALMENDROS

OBJETIVO: Determinar la correspondencia entre el concepto de servicio del hotel y sus procesos claves.

INSTRUCCIONES: Se solicita responder con sinceridad las siguientes

interrogantes que le proponemos. Sus respuestas colaborarán con la realización exitosa del proceso de investigación titulado "DISEÑAR UN SISTEMA DE SERVICIOS EN LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS DE LA CIUDAD MANTA". La información obtenida en esta encuesta es de carácter anónimo.

NOMBRE DEL HOTEL:

PUESTO LABORAL:

NIVEL ACADÉMICO: a) Secundaria b) Técnico c) Universitario

1. ¿Cuáles son las áreas que presentan mayor problema en relación al servicio?

a) Alimentos y Bebidas b) Recepción c) Gerencia d) Lavandería e) Finanzas f) Comercial g) Conserjería h) Otros especifique el área: _____

2. ¿Qué áreas del hotel necesitan mejorar sus procesos de servicio?

a) Salones b) Piscina c) Bar d) Cafetería e) Restaurante f) Parqueadero
g) Servicios de hospedaje h) Servicio lavandería i) Servicio de botones j) Otros

3. ¿Cuáles son los elementos del servicio que necesitan mejorar en el hotel?

a) Calidad b) Organización y control c) Ejecución d) capacidad de respuesta con el cliente

4. ¿Tiene usted preparación académica o conocimiento sobre aspectos del servicio hotelero?

a) Sí b) No

5. ¿Cuál es la frecuencia de control y seguimiento para las actividades del establecimiento?

a) Diario b) Semanal c) Mensual d) Anual e) No aplica

6. ¿Los problemas más frecuentes que tiene el establecimiento en el servicio se presentan en?

- a) El entorno b) El servicio c) La calidad d) La satisfacción del cliente e) capacidad de respuesta del personal

7. ¿Existen sugerencias de los clientes sobre mejorar los atributos que les ofrece el hotel?

- a) Sí b) No

Cuales deben mejorar:.....

8. ¿Se consideran las sugerencias de los huéspedes referentes al servicio de alojamiento para la gestión del hotel?

- a) Nunca b) A veces c) Casi siemp d) Siemp

9. ¿Considera necesario implementar un sistema de servicios en las áreas operativas del hotel?

- a) Sí b) No

¿Por qué?

10. ¿Qué otro elemento relacionado al servicio o atributo del hotel considera necesario incluir?

.....
.....
.....

FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL LOS ALMENDROS DE LA CIUDAD DE MANTA



Objetivo: Determinar la correspondencia entre el concepto de servicio del hotel y sus procesos claves.

La presente ficha técnica tiene como finalidad recopilar información sobre el hotel Los Almendros para su caracterización, contribuyendo así a la realización de la investigación titulada “DISEÑO DE UN SISTEMA DE SERVICIOS EN LAS ÁREAS OPERATIVAS DEL HOTEL LOS ALMENDROS”. La información recolectada será confidencial y de uso exclusivamente académico.

GENERALIDADES				
Nombre del establecimiento				
Nombre del propietario / encargado				
Profesión del propietario				
Tipología				
Categoría				
Dirección				
Teléfono				
E-mail				
Redes sociales donde cuenta con presencia				
Sitio Web				
Estructura constructiva del alojamiento				
Número de pisos				
Número de habitaciones				
Años de funcionamiento/ Fecha de inauguración				
Número de empleados				
Certificaciones o distinciones otorgados				
Situación de su hotel:				
Franquiado por una marca	Propiedad de una cadena	Asociado a una cadena	Hotel independiente	Otro
DISTRIBUCIÓN FÍSICA				
Departamentos	Cabañas	Villas	<input type="checkbox"/>	Bungalows <input type="checkbox"/>
Otros:				
INSTALACIONES				

Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.	Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.
Habitación Simple			Internet en todas las habitaciones y áreas de uso común		
Habitación Doble			Aire acondicionado		
Habitación Triple / familiares			Teléfono en la habitación		
Habitación Matrimonial			Juegos infantiles		
Habitaciones para discapacitados			Áreas deportivas		
Suite			Area de vestíbulos		
Suite Junior			Lavandería		
Suite presidencial			Discoteca o centros recreativos		
Suite nupcial			Parqueadero / estacionamiento		
Restaurante dentro de las instalaciones			Local comercial a fin a la actividad (Tienda, AAVV, boutique)		
Bar dentro del establecimiento			Ascensores para uso de los huéspedes		
Bar en zona diferenciada del área de restaurante			Área de uso exclusivo para uso del personal.		
Salones para eventos			Entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicios		
Centro de negocios con servicios de internet			Ascensor solo para el servicio		
Gimnasio			Caja de seguridad en las habitaciones		
SPA			Cambiador de pañales en los cuartos de baño		
Piscina			Amenities de limpieza y cuidado personal		
Hidromasaje			Exposición de colección de arte permanente o temporal		
Baño turco			Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)		
Sauna			Acondicionamiento térmico en áreas de uso común (enfriamiento y calefacción artificial)		
Baño privado			Habitaciones insonorizadas		

Agua caliente			Frigobar		
TV por cable.			Facilidades necesarias para personas con discapacidad		
TV por internet			Acondicionamiento térmico en cada habitación	109	
TV por aire			Sistema de tratamiento de aguas residuales		
Otros			Otros:		
SERVICIOS					
Nombre de los servicios	Sí	No	Nombre de los servicios	Sí	No
Servicios de belleza			Servicio de lavandería propio/ contratado		

Servicios médicos			Servicio de planchado					
Servicio de habitación			Servicio de alimentos y bebidas a la habitación					
Servicios audiovisuales			Servicio de Botones					
Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias			Valet parking					
Servicios médicos para emergencias (propio o contratado)			Transfer in / out					
Servicio telefónico			Taxi					
Servicios audiovisuales			Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher)					
Servicio de despertados desde la recepción hacia la habitación			Sillas de ruedas disponibles para el huésped					
Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas			Servicios adicionales (silla de bebe, cuna, cama extra)					
Garantía de servicios			Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.					
Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente			Servicios tercerizados o contratados por el hotel					
Otros:								
TARIFAS			MERCADO					
Tipo de habitación	T. Alta	T. Baja	T. Alta (%)		T. Baja (%)			
Habitación Simple			Nacional:					
			Registro detallado		Sí	No	Sí	No
Habitación Doble								
Habitación Triple / familiar			Internacional:					
Habitación Matrimonial			Registro detallado		Sí	No	Sí	No
Habitaciones para discapacitados			Identificación de las motivaciones de los huéspedes		Sí	No	Sí	No
Suite								
Suite Junior			OBSERVACIONES:					
Suite presidencial								
Suite nupcial								
Salones								
Discotecas.								
Promociones de productos								
Otros:								
ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO Y								

CANTIDAD DE RRHH					
Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH	Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH
Gerencia			Camareras		
Dpto. de finanzas			Botones		
Dpto. comercial / ventas			Valet parking		
Dpto. de relaciones públicas			Dpto. de lavandería		
Dpto. de recursos humanos			Dpto. de alimentos y bebidas		
Dpto. de habitaciones			Chef		
Dpto. conserjería			Cocinero		
Recepción			Meseros		
Gobernanza			Ayudantes		
Otros:					
CLASIFICACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO					
Cantidad total de RRHH: Directivos <u> </u> Administrativos <u> </u> Técnicos <u> </u> Operarios <u> </u>					
Correspondencia en %: Directivos <u> </u> Administrativos <u> </u> Técnicos <u> </u> Operarios <u> </u>					

FOTOGRAFÍAS DE REFERENCIA	

--	--

ANEXO 02

ESCALA PARA EVALUAR LA **PROBABILIDAD DE OCURRENCIA** DEL RIESGO

Probabilidad de ocurrencia	Categoría	Descripción
5	MUY ALTA	Es casi inevitable su aparición. Es seguro que se presente
4	ALTA	Se ha presentado frecuentemente en momentos anteriores. Podría ocurrir en la mayoría de las circunstancias
3	MEDIA	Se ha presentado en ocasiones en momentos anteriores. Puede ocurrir en algún momento
2	BAJA	Prácticamente no ocurre. Es poco probable que se presente.
1	MUY BAJA (Improbable)	No hay evidencia de que el riesgo se haya presentado con anterioridad. Podría ocurrir solo en ocasiones excepcionales.

ANEXO 03

ESCALA PARA EVALUAR EL **IMPACTO DEL RIESGO**

Probabilidad de ocurrencia	Categoría	Descripción
----------------------------	-----------	-------------

5	CATASTROFICO	Puede causar pérdidas económicas considerables, el cierre parcial o total de la instalación
4	MAYOR	Sus consecuencias causarían la imposición de multas, el deterioro de la imagen institucional y el cumplimiento de los objetivos institucionales
3	MODERADO	Sus consecuencias podrían afectar la operatividad de los procesos, la prestación del servicio y el cumplimiento de actividades periódicas
2	MENOR	Sus consecuencias tendrán un impacto o efecto mínimo sobre la organización que podría subsanarse fácilmente
1	INSIGNIFICANTE	Sus consecuencias no afectan el normal desarrollo de los procesos del hotel

ANEXO 04

Interpretación del nivel de riesgo:

NIVEL DE RIESGO	COLOR
Riesgo ALTO	
Riesgo MEDIO-ALTO	
Riesgo MEDIO	
Riesgo BAJO	

ANEXO 05

Atributos del producto-servicio áreas operativas. Hotel Los Almendros

ATRIBUTO	EXPRESADO EN:
Ámbito	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habitaciones y salones de evento confortables ✓ Adecuación del área de eventos a las necesidades expresadas ✓ Ambientación (decoración, colores, olores e iluminación) que exprese la cultura local y regional <p>Es un atributo muy considerado por los clientes, para lograr ofrecer un servicio de calidad. El mismo recae en la necesidad de ser perseverantes y constante en el servicio que se brinda a diario. Su manifestación se traduce en</p>
Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> ✓ mantener proveedores que garanticen el cumplimiento de la calidad requerida y estándar de los productos.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimientos de trabajo que garanticen el desempeño estable del personal
Disponibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de los horarios establecidos y las políticas del hotel.
Actitud del Personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal flexible, eficiente y con buena presencia ✓ Atento a las inquietudes y necesidades del cliente ✓ Respuesta rápida a los problemas que se presenten
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecimiento libre de fumadores ✓ Existencia de personal de seguridad. ✓ Existencia de puntos contra incendios. ✓ Limpieza e higiene extrema en todas las áreas

ANEXO 06

Características profesionales del personal de contacto en función del Sistema de servicio:

AREA	HABILIDADES	VALORES
Recepción	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de al menos dos idiomas • Manejo de conflictos • Alta capacidad de respuesta • Conocimiento de los lugares de interés de la localidad. 	Empatía
Habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de al menos un idioma 	Trabajo en equipo
Restaurante/Cafetería/Bares	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de al menos dos idiomas • Manejo de conflictos • 	Empatía Trabajo en equipo
Eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de al menos dos idiomas • Alta capacidad de respuesta 	Empatía Trabajo en equipo

ANEXO 07

Resultados obtenidos en las encuestas a expertos:

¿Considera la participación del cliente "A" y "B" dentro del Sistema de servicios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	18	100,0	100,0	100,0

1.

Los principales beneficios (Valor) que el hotel ofrece o debe ofrecer a sus clientes son: variedad, confort, entretenimiento. profesionalidad del personal y seguridad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	14	77,8	77,8	77,8
de acuerdo parcialmente	4	22,2	22,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Los principales beneficios (Valor) que el hotel ofrece o debe ofrecer a sus clientes son: variedad, confort, entretenimiento. profesionalidad del personal y seguridad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	14	77,8	77,8	77,8
de acuerdo parcialmente	4	22,2	22,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Estrategia de servicio: Acciones estratégicas que garantizan la entrega de los beneficios declarados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
de acuerdo	17	94,4	94,4	94,4
de acuerdo parcialmente	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Componentes:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De acuerdo	18	100,0	100,0	100,0

Soporte físico:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	13	72,2	72,2	72,2
De acuerdo parcialmente	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Personal de contacto:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	13	72,2	72,2	72,2
de acuerdo parcialmente	5	27,8	27,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

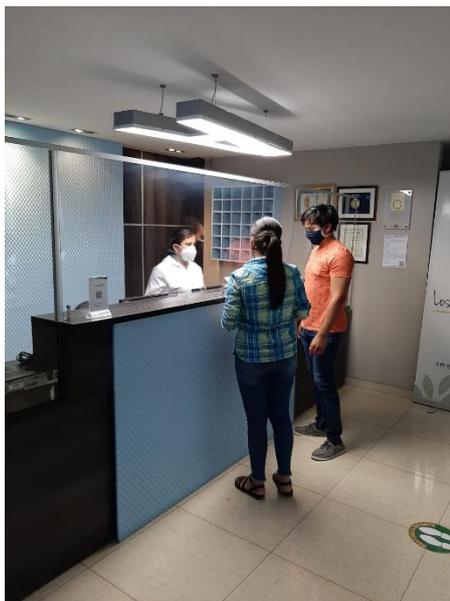
Procesos claves y ciclos de servicios: Alojamiento, Restauración y Gestión de Eventos:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	18	100,0	100,0	100,0

Estándares de servicio:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	17	94,4	94,4	94,4
De acuerdo parcialmente	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

ANEXO 04.



Anexo#4. Área de recepción del hotel los Almendros

Fuente: Los autores



Anexo#5. Encuestas a clientes del hotel los Almendros

Fuente: Los autores



Anexo#6. Encuestas a clientes del hotel los Almendros

Fuente: Los autores



Anexo#7. Encuesta al personal de servicios de limpieza del hotel los Almendros

Fuente: Los autores



Anexo#8. Encuesta a cliente del Hotel los Almendros

Fuente: Los autores